



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## **Lobbyen in een coalitie: samen uit en samen thuis? Een casestudy over de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie als lobbycoalitie tussen 2016 en 2021**

Muller, Yorick

### **Citation**

Muller, Y. (2022). *Lobbyen in een coalitie: samen uit en samen thuis?: Een casestudy over de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie als lobbycoalitie tussen 2016 en 2021*.

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master thesis in the Leiden University Student Repository](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3279043>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).



# Lobbyen in een coalitie: samen uit en samen thuis?

Een casestudy over de meerwaarde  
van de Mobiliteitsalliantie als  
lobbycoalitie tussen 2016 en 2021

YORICK MULLER

Masterthesis  
Universiteit Leiden  
Management van de Publieke Sector (Public  
Affairs)

**Student:** Yorick Muller  
**Studentnummer:** s2157322  
**Supervisor:** Prof. dr. A. Timmermans  
**Tweede lezer:** Dr. G.E. Breeman  
**Datum:** 19 januari 2022  
**Woordenaantal:** 26043

## Voorwoord

De titel van deze scriptie is ‘Samen uit en samen thuis’. Alhoewel deze titel betrekking heeft op lobbycoalities, kan deze titel wat mij betreft eveneens toegepast worden op het persoonlijk proces inzake het schrijven van een masterscriptie. Dit begint met het motto: oefening baart kunst. Dit gaat gepaard met vallen en opstaan, vereist denkwerk en doorzettingsvermogen. Winston Churchill formuleerde dit mijns inziens prachtig in één van zijn quotes: “Success is not final, failure is not fatal: it is the courage to continue that counts.”

Het schrijven van een scriptie doe je gelukkig niet alleen. Ik had echter soms wel dit gevoel in verband met het feit dat ik de scriptie (bijna) volledig aan de tafel in de voorkamer van mijn bescheiden Amsterdamse woning heb geschreven – de maatregelen omtrent corona hadden tot gevolg dat buitenshuis werken bijna onmogelijk was. Ik wil dan ook allereerst mijn supervisor prof. dr. Arco Timmermans bedanken voor de goede scriptiebegeleiding vanaf juli 2021 – voornamelijk de digitale afspraken waren erg inspirerend en nuttig om verder te komen. Dit maakte het schrijven van de scriptie een fijn en leerzaam proces. Ook wil ik mijn dank uitspreken naar de studieadviseur (Jolanda den Heijer), die na mijn periode van ziekte in mei 2021 de juiste hulp heeft geboden om mijn scriptieproces zo goed als mogelijk voort te zetten. Daarnaast dank aan Olivier van Paasschen (ANWB) voor de hulp tijdens het scriptieproces, en dank aan de lobbyisten en programmasecretaris van de Mobiliteitsalliantie, die mij hebben voorzien van nuttige data en mij in de gelegenheid hebben gesteld om interviews af te nemen.

Daarnaast wil ik mijn ouders en goede vriendin (Chelsea Driegen) bedanken, die mij constant moed wisten in te praten om het schrijfproces vanuit huis voort te zetten. En last but not least: mijn kat Louis, die 70% van de tijd loyaal naast de laptop lag om mij in de gaten te houden.

Kortom, zonder twijfel: samen uit en samen thuis.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>4</b>
1.1 Aanleiding.....	4
1.2 Probleemstelling.....	5
1.3 Maatschappelijke relevantie.....	6
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	7
1.5 Leeswijzer.....	8
<b>2. De route naar een lobbycoalitie met meerwaarde</b> .....	<b>9</b>
2.1 Een lobbycoalitie binnen een issuenetwerk.....	9
2.2 Verschillende soorten lobbycoalities in een issuenetwerk.....	10
2.3 De meerwaarde van een lobbycoalitie.....	12
2.4 Contextuele factoren en organisatorische factoren.....	13
2.5 Contextuele factoren.....	13
Issue complexiteit.....	14
Mate van conflict rondom een issue.....	14
Issue salience.....	15
2.6 Organisatorische factoren.....	16
Samenstelling lobbycoalitie.....	16
Hulpmiddelen lobbycoalitie.....	17
Lobbystrategieën.....	19
Consensus over doelen en gemeenschappelijke boodschap.....	20
2.7 Conceptueel model.....	20
<b>3. Methodes</b> .....	<b>22</b>
3.1 Onderzoeksonderwerp.....	22
3.2 Dataverzameling.....	22
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit.....	23
3.4 Operationalisering.....	24
<b>4. Analyse</b> .....	<b>25</b>
<b>5. Vormingsfase Mobiliteitsalliantie Regeerakkoord 2012-2017</b> .....	<b>26</b>
5.1 Issuenetwerk mobiliteit vormingsfase.....	26
5.2 Het type lobbycoalitie: de Mobiliteitsalliantie.....	27
5.3 De meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie.....	29
5.4 De contextuele factoren en de organisatorische factoren van de Mobiliteitsalliantie.....	30

5.5	Contextuele factoren .....	30
	Issue complexiteit.....	30
	Mate van conflict rondom issues .....	31
	Issue salience .....	31
5.6	Organisatorische factoren.....	33
	Samenstelling .....	33
	Hulpbronnen.....	34
	Lobbystrategieën .....	34
	Consensus over doelen en de gemeenschappelijke boodschap .....	35
5.7	Tussentijdse conclusie: verwachting aangenomen of verworpen?.....	35
<b>6.</b>	<b>Running fase Mobiliteitsalliantie Regeerakkoord 2017 - 2021 .....</b>	<b>36</b>
6.1	Issuenetwerk mobiliteit .....	36
6.2	Het type lobbycoalitie: de Mobiliteitsalliantie .....	37
6.3	De meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie .....	38
6.4	De contextuele en organisatorische factoren van de Mobiliteitsalliantie.....	40
6.5	Contextuele factoren .....	40
	Issue complexiteit.....	40
	Mate van conflict rondom issues .....	41
	Issue salience .....	42
6.6	Organisatorische factoren.....	43
	Samenstelling .....	43
	Hulpmiddelen .....	46
	Lobbystrategieën .....	48
	Consensus over doelen en de gemeenschappelijke boodschap .....	48
6.7	De gevolgen van de veranderingen van de Mobiliteitsalliantie als lobbycoalitie .....	48
6.8	Tussentijdse conclusie: verwachting aangenomen of verworpen?.....	49
<b>7.</b>	<b>Meerwaarde tussen 2016 en 2021 .....</b>	<b>51</b>
<b>8.</b>	<b>Conclusie en discussie .....</b>	<b>52</b>
8.1	Samen uit en samen thuis? .....	57
8.2	Beperkingen van dit onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek .....	58
<b>9.</b>	<b>Literatuurlijst.....</b>	<b>59</b>
	<b>Bijlage 1: overzicht van de respondenten .....</b>	<b>65</b>
	<b>Bijlage 2: codeboom.....</b>	<b>66</b>
	<b>Bijlage 3: vragenlijst interviews .....</b>	<b>67</b>

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Samen uit en samen thuis? Dat is in het kader van gezamenlijke belangenbehartiging door meerdere belangenorganisaties nog maar de vraag. Is er bijvoorbeeld sprake van samen uit in belangenbehartiging of werkt men afzonderlijk van elkaar in het uitvoering geven aan belangenbehartiging? Als het gaat om het nut van het gezamenlijk beïnvloeden van issues gerelateerd aan mobiliteit en infrastructuur, deed Bertho Eckhardt (voorzitter Koninklijk Nederlands Vervoer) via BNR in 2016 een oproep waarin hij pleitte voor een gezamenlijk Mobiliteitsakkoord om Nederlands vervoer efficiënter en groener te maken: “Zo’n Mobiliteitsakkoord moet een eind maken aan de wildgroei van belangenclubs in de vervoerssector. Alle partijen op het gebied van goederenvervoer, personenvervoer en vervoermiddelen moeten hun soms botsende belangen bundelen en daar is volgens Eckhardt een integrale aanpak van meerdere jaren voor nodig. De reiziger moet daarin centraal staan” (BNR, 2016).

Meer samen optrekken in plaats van individueel opereren. Het lijkt de afgelopen jaren bijna onoverkomelijk. Dit is onder meer te wijten aan het feit dat de omgeving van organisaties minder voorspelbaar, complexer en flexibeler van aard is geworden. Snel inspelen op maatschappelijke trends – zonder het in het geding komen van de legitimiteit van een organisatie – is een must om enerzijds een issue onder de aandacht te brengen en anderzijds succesvol invloed uit te oefenen op besluitvorming. Tegelijkertijd is er sprake van een toename aan belangenorganisaties op diverse beleidsterreinen, die hun (eigen) belangen zo goed als mogelijk pogen te behartigen. De gevolgen hiervan zijn voor ambtenaren en politici niet gunstig. Het wordt namelijk steeds moeilijker voor hen om een eenduidig beeld te krijgen over de belangen van alle actieve belangenorganisaties. Hierdoor dient steeds vaker een selectie te worden gemaakt in belangengroepen die invloed mogen uitoefenen op besluitvormingsprocessen (Beyers & Braun, 2014; Carpenter, Esterling & Lazer, 2003). Dit ervaren politici en ambtenaren als onwenselijk wegens de behoefte aan draagkrachtige en breed gedragen plannen (Beyers & Braun, 2014). Lobbycoalities bieden in dit geval een uitkomst. Volgens Beyers en Braun (2014) doen voornamelijk lobbycoalities bestaande uit conflicterende belangengroepen met draagkrachtige plannen het goed bij beleidsmakers en politici. Zowel bij de zendende kant als de ontvangende kant is er een win-win situatie, want het is enerzijds voor meerdere belangengroepen mogelijk om aan bod te komen, en anderzijds hoeven ambtenaren en politici in mindere mate een selectie te maken welke partijen in staat worden gesteld om invloed uit te oefenen op besluitvormingsprocessen (Klüver, 2013; Mahoney, 2007).

Het individueel of collectief doen aan belangenbehartiging wordt public affairs genoemd. Public affairs betekent “het repertoire aan systematisch voorbereidende activiteiten dat wordt ingezet om het beleidsproces en de eigen maatschappelijke positie te beïnvloeden” (Timmermans, Coops, van Keep, de Lange en van Venetië, 2019: 27). Om hier uitvoering aan te geven kan de keuze worden gemaakt om een coalitie te vormen rondom issues. In dit onderzoek is deze activiteit (vormen van een coalitie) dan ook het vertrekpunt voor nader onderzoek naar lobbycoalities. Een lobbycoalitie wordt als volgt gedefinieerd: “Een coalitie in public affairs is de samenwerking tussen organisaties, groepen of

individuele personen waarbij kennis, kapitaal en maatschappelijk draagvlak worden gebundeld om sterker te staan in het behartigen van belangen op een gezamenlijke agenda” (Timmermans et al., 2019).

Thans ligt in hoge mate de nadruk op de positieve aspecten van een lobbycoalitie. Het punt is echter dat weinig onderzoek is gedaan naar de haken en ogen van belangenbehartiging in een lobbycoalitie. In de basis is dit ook niet eenvoudig. Nederland kent namelijk geen overzicht met samenwerkende belangenorganisaties in de vorm van lobbycoalities. Tot op heden uitgevoerd onderzoek is schaars, en richt zich voornamelijk op formele coalities. Deze lobbycoalities kenmerken zich door hun langere bestaansduur, waardoor voldoende data beschikbaar zijn voor onderzoek. Informele coalities daarentegen zijn moeilijker te onderzoeken, omdat deze vaak komen en gaan (Timmermans et al., 2019). Daarom staat in dit onderzoek een formele coalitie centraal met een heterogene samenstelling. Voorbeelden hiervan zijn de Alliantie Nederland Rookvrij en de Mobiliteitsalliantie.

## 1.2 Probleemstelling

In theorie lijkt een lobbycoalitie te neigen naar het doorgaans in staat zijn tot een succesvollere belangenbehartiging in tegenstelling tot het individueel doen aan belangenbehartiging. Niets is echter minder waar. Zo is de heterogeen samengestelde formele lobbycoalitie Alliantie Nederland Rookvrij een ultiem voorbeeld, waarbij het succes van gezamenlijke belangenbehartiging in de loop der jaren onder druk is komen te staan. Deze snel groeiende en in 2011 opgerichte divers samengestelde lobbycoalitie is de afgelopen jaren negatief in de media gekomen. Vanaf 2018 lijkt de nadruk dan ook meer te liggen op het managen van interne conflicten in plaats van het uitoefenen van invloed op besluitvorming. Gevolg: partners zijn uit de Alliantie Nederland Rookvrij gestapt en het samenwerkingsverband wordt geduid als kletsclub die de slachtkracht verliest en weinig ambitieus is. Daarnaast geeft één van de deelnemende partners aan dat dit samenwerkingsverband onvoldoende inspeelt op het bewerkstelligen van beleidsveranderingen (AlliantieNederlandrookvrij, n.d.; Bouma, 2019; Bouma, 2020).

De ontstane situatie bij de Alliantie Nederland Rookvrij – met imagoschade als gevolg – is een voorbeeld van het disfunctioneren van een lobbycoalitie. Er kan daarom worden gesteld dat deze heterogeen samengestelde formele coalitie, met een eigen logo, postadres, website en organisatiestructuur, door deze onderlinge conflicten een karikatuur van zichzelf is geworden (Timmermans et al., 2019).

Bij de Mobiliteitsalliantie – een vergelijkbare heterogeen samengestelde formele coalitie als de Alliantie Nederland Rookvrij – lijkt het functioneren thans goed te verlopen: er is geen sprake van terugtrekkende partners en de Mobiliteitsalliantie is niet negatief in het nieuws gekomen. Wel is het echter opvallend dat de nieuwe voorzitter van de ANWB (Marga de Jager) onlangs in de media heeft aangegeven om naast het Deltaplan Mobiliteit 2030 (opgesteld door de partners van de Mobiliteitsalliantie) een aanvullend document te realiseren (visie van de ANWB over personenmobiliteit over de weg in 2050), waarin de toekomst van de auto centraal staat – zonder de Mobiliteitsalliantie in het verhaal mee te nemen. Dit geldt eveneens voor de Bovag voorzitter Han ten

Broeke, die in een uitzending van WNL (Goedemorgen Nederland) aandacht besteedde aan een nieuw autobelastingplan (opgesteld door onder meer VNA, ANWB en de RAI Vereniging). Ook Han ten Broeke noemde de Mobiliteitsalliantie niet, terwijl het een issue is van de Mobiliteitsalliantie (Wagemans, 2021).

Wegens het feit dat de Mobiliteitsalliantie levensvatbaarder lijkt dan de Alliantie Nederland Rookvrij, zal dit onderzoek zich specifiek richten op de Mobiliteitsalliantie als *single casestudy*. Door een vergelijking te maken in de tijd (vorming Mobiliteitsalliantie 2016 en running Mobiliteitsalliantie tot het coalitieakkoord 2021) kunnen uitspraken worden gedaan over de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie als lobbycoalitie. Deze meerwaarde wordt vervolgens verklaard door te kijken naar verklarende factoren die worden toegepast in de vormingsfase en de running fase. Derhalve staat in dit onderzoek de volgende onderzoeksvraag centraal:

*Hoe is de Mobiliteitsalliantie als lobbycoalitie in 2016 gevormd, hoe heeft de Mobiliteitsalliantie zich ontwikkeld, blijkt deze lobbycoalitie meerwaarde te hebben en hoe kan dit worden verklaard?*

1. Hoe wordt een lobbycoalitie gevormd en wat is een lobbycoalitie?
2. Wanneer is een lobbycoalitie in de basis van meerwaarde?
3. Welke factoren zijn van invloed op de meerwaarde van een lobbycoalitie gedurende het bestaan?
4. Hoe is de Mobiliteitsalliantie als lobbycoalitie in 2016 gevormd?
5. Hoe is de Mobiliteitsalliantie als lobbycoalitie tussen 2017 en 2021 veranderd?
6. Heeft de Mobiliteitsalliantie meerwaarde gehad voor haar deelnemers tussen 2016 en 2021 en wat zijn de verklarende factoren?

### **1.3 Maatschappelijke relevantie**

Issues gerelateerd aan mobiliteit en infrastructuur zijn oorspronkelijk te typeren als complexe issues met bijbehorende wetenschappelijke en politieke onenigheid over oplossingen. Eén zaak is in ieder geval helder: naar aanleiding van het klimaatakkoord (2018) moet de hele mobiliteitssector werken aan het behalen van doelstellingen uit het klimaatakkoord – waarbij de CO<sub>2</sub>-uitstoot significant moet dalen. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (I&W) heeft met verschillende brancheorganisaties derhalve afspraken gemaakt over het behalen van deze doelstellingen in 2030 (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2020).

Voorts speelt er nog een andere maatschappelijke ontwikkeling, namelijk het feit dat er sinds Rutte I geen extra geld is vrijgemaakt voor mobiliteit en infrastructuur, waardoor de verwachting is dat als we niets doen, de modaliteiten (weg en spoor) de komende decennia overbelast raken en vastlopen (Van Boxtel, 2017). De Mobiliteitsalliantie heeft ingespeeld op deze ontwikkeling en zichzelf als doel gesteld om te lobbyen voor jaarlijks structureel meer geld, ter preventie dat de bereikbaarheid van Nederland in de toekomst niet onder druk komt te staan. Dit is in het belang van alle Nederlanders, aangezien iedereen ook in de toekomst recht heeft op een fijnmazig mobiliteitssysteem (Mobiliteitsalliantie, 2016).

De vervolgvraag die kan worden gesteld, is of samenwerken door meerdere belangenorganisaties in een lobbycoalitie leidt tot meerwaarde voor de samenwerkende partners door het beïnvloeden van besluitvormingsprocessen. En zo ja, wat gebeurt er met meerwaarde door de tijd heen? Zo is de Alliantie Nederland Rookvrij een ultiem voorbeeld, waarbij de meerwaarde lijkt te zijn gestagneerd door de tijd heen, mede te wijten aan interne onenigheden. Het is aannemelijk dat dit heeft geleid tot imago schade, minder lobby slagkracht, wantrouwen en het bereiken van uiteindelijk minder resultaat – het beïnvloeden van besluitvorming.

Dit onderzoek is met name maatschappelijk relevant, omdat onderzoek wordt gedaan naar de meerwaarde van een heterogeen samengestelde formele lobbycoalitie door de tijd heen. Dit wordt in dit onderzoek onderzocht door een onderscheid te maken tussen de vormingsfase (oprichting lobbycoalitie) en de running fase (het managen en ontwikkelen van een lobbycoalitie). De verwachting is dat met de uiteindelijke onderzoeksbevindingen het mogelijk is dat iedere deelnemende belangenorganisatie van de Mobiliteitsalliantie verantwoording kan afleggen aan haar betalende achterban over wat zij door de Mobiliteitsalliantie heeft bereikt. Voorts is dit onderzoek maatschappelijk relevant, omdat het een transparante weergave toont van de wijze waarop belangenorganisaties (bestaande uit lobbyisten) met elkaar lobbyen. Lobbyen door lobbyisten wordt echter binnen de samenleving vaak ervaren als schimmig en wordt geduid als achterkamertjespolitiek binnen het openbaar bestuur. Dit is niet volledig juist, aangezien lobbyisten in de praktijk juist ervoor zorgdragen dat ambtenaren en politici goed hun werk kunnen doen door hen te voorzien van relevante informatie – oftewel, hun toegevoegde waarde voor de democratie is een onderbelicht aspect (Luyendijk, 2015). Het in kaart brengen van wat er door belangenbehartigers precies gebeurt in deze concrete casus – het onderzoeken van de meerwaarde en de beïnvloedende factoren met betrekking tot de Mobiliteitsalliantie als heterogeen samengestelde formele lobbycoalitie, verschaft meer inzicht in het reilen en zeilen in de lobbywereld.

#### **1.4 Wetenschappelijke relevantie**

De bestaande wetenschappelijke literatuur over lobbycoalities is schaars. De weinig beschikbare literatuur is in hoge mate gericht op lobbyen in de Verenigde Staten en Europa (Klüver, 2013; Nelson & Yackee, 2012). Dit betekent dat de literatuur niet rechtstreeks toepasbaar is op de Nederlandse context. Daarnaast dient de huidige literatuur te worden aangevuld voor nader onderzoek. Ten eerste is dan ook duidelijk, dat in reeds gedaan onderzoek naar lobbycoalities vaak geen onderscheid wordt gemaakt tussen het type coalitie, waardoor onderzoek voornamelijk is gericht op veelvoorkomende lobbycoalities – dit zijn homogene lobbycoalities, die bestaan uit samenwerkende belangengroepen met veel

overeenkomsten (Junk, 2019). Over lobbycoalities met diversiteit aan belangengroepen (heterogeen samengestelde lobbycoalities) is weinig onderzoek naar gedaan.

Ten tweede besteden Beyers en Braun (2014), Heaney en Lorenz (2013) en Junk (2013) in hun onderzoeken slechts aandacht aan wanneer en waarom het verstandig is om met verschillende coalitiepartners samen te werken in een lobbycoalitie. Naar de vraag wanneer en onder welke voorwaarden coalities ontstaan en in welke mate deze veranderen met bijbehorende potentiële effecten op het besluitvormingseffect, is bijna geen onderzoek gedaan. Als wordt gesproken over de meerwaarde van een lobbycoalitie, dan ligt de nadruk bij thans gedaan onderzoek en met name op het analyseren van de bijdrage van individuele lobbyisten in coalitieverband (Baumgartner et al., 2009; Klüver, 2013; Mahoney & Baumgartner, 2015). Dit betekent dat dit onderzoek naar de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie als formele lobbycoalitie met verklarende factoren een aanvulling vormt op de bestaande wetenschappelijke literatuur over Nederlandse lobbycoalities en de effecten ervan.

## 1.5 Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit zeven onderdelen. De inleiding met haar centrale onderzoeksvraag vormt het vertrekpunt voor dit onderzoek. Het tweede onderdeel bevat de theoretische uiteenzetting. Hierin is aandacht voor de betekenis van een lobbycoalitie binnen een issuenetwerk, de verschillende soorten lobbycoalities, het onderzoeken van de meerwaarde (door een onderscheid te maken tussen proceselementen en inhoudelijke elementen) en tot slot de verklarende factoren, namelijk de contextuele factoren en organisatorische factoren. Aan de hand van het conceptueel model worden in het derde onderdeel de onderzoeksmethoden uiteengezet en worden de concepten geoperationaliseerd. Vervolgens komt in onderdeel vier de analyse aan bod, waarin de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie wordt onderzocht met bijbehorende verklarende factoren (contextuele factoren en organisatorische factoren), zodat de meerwaarde ten tijde van de vormingsfase (2016-2017) en running fase (2017-2021) kan worden verklaard. Tot slot wordt in de conclusie antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag.

## 2. De route naar een lobbycoalitie met meerwaarde

In de inleiding is reeds naar voren gekomen dat dit onderzoek betrekking heeft op het onderzoeken van de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie als lobbycoalitie. Om structuur aan te brengen in dit onderzoek wordt allereerst ingegaan op de vorming van lobbycoalities binnen een issuenetwerk, de soorten lobbycoalities en de meerwaarde van lobbycoalities. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de factoren die de meerwaarde van lobbycoalities kunnen verklaren. Deze factoren komen in dit onderzoek van pas om de meerwaarde van een lobbycoalitie te verklaren tijdens de vormingsfase (oprichting lobbycoalitie) en de running fase (dagelijks handelen lobbycoalitie) van een lobbycoalitie. Tot slot wordt in het conceptueel model de meerwaarde van een lobbycoalitie in verband gebracht met de verklarende factoren van de meerwaarde.

### 2.1 Een lobbycoalitie binnen een issuenetwerk

Aan coalitievorming in het kader van public affairs wordt uitvoering gegeven door actieve belangenorganisaties binnen een netwerk. Zo'n netwerk wordt een issuenetwerk genoemd: de onderlinge relaties tussen actoren binnen een beleidsdomein (Birkland, 2019). De definitie van een issuenetwerk is als volgt: "Ze zijn in een bepaalde mate betrokken, beïnvloed of geraakt door beleid en ze houden zich op enig moment of langdurig met eenzelfde issue of reeks van issues bezig" (Timmermans, Coops, de Lange, Venetië & Keep, 2019: 270). In een issuenetwerk heeft vaak de ene speler meer invloed op besluitvormingsprocessen dan de andere speler en heeft ieder zijn of haar eigen rol. Anders gezegd wordt in een issuenetwerk tussen verschillende spelers (onder meer beleidsmakers, belangenorganisaties en wetenschappelijke organisaties) gezocht naar vluchtige samenwerking rondom hetzelfde beleidsterrein met de intentie om beleidsmakers snel te overtuigen (Timmermans et al., 2019: 270). Maar wanneer is dan sprake van een coalitie?

In de context van public affairs wordt pas gesproken van een coalitie als meerdere spelers in het issuenetwerk met elkaar op formele wijze of informele wijze gaan samenwerken om issues, bijbehorende besluitvormingsprocessen en de maatschappelijke positie te beïnvloeden (Beyers & Braun, 2014). In de basis is het fundamentele verschil tussen een issuenetwerk en een coalitie de rolverdeling: in issuenetwerken zijn zowel belangenorganisaties en beleidsmakers actief, oftewel de zendende kant en de ontvangende kant van belangenbehartiging (lobbyboodschappen). Coalities daarentegen kunnen evenzeer verschillende spelers bevatten, hoewel deze een gemeenschappelijke rol hebben, namelijk aan de hand van een gemeenschappelijke agenda beleid beïnvloeden, beeldvorming van issues beïnvloeden en de maatschappelijke positie beïnvloeden (Timmermans et al., 2019: 274).

Naast de overeenkomsten en verschillen tussen een issuenetwerk en een coalitie, is het echter niet helder hoe deze twee vormen zich tot elkaar verhouden. Ten eerste moet worden gesteld dat coalities simpelweg worden gevormd binnen een issuenetwerk. Dit betekent dat meerdere coalities actief kunnen zijn binnen een issuenetwerk.

Ook moet worden opgemerkt dat het ene issuenetwerk drukker bezet is dan het andere. Dit betekent dat binnen het ene issuenetwerk meerdere coalities actief zijn in tegenstelling tot het andere issuenetwerk (Timmermans et al., 2019: 272-273).

Thans is dus helder geworden dat coalities worden gevormd binnen een issuenetwerk. Een coalitie is volgens Timmermans et al. (2019: 269): “De samenwerking tussen organisaties, groepen of individuele personen waarbij kennis, kapitaal en maatschappelijk draagvlak worden gebundeld om sterker te staan in het behartigen van belangen op een gezamenlijke agenda.” In de wereld van public affairs wordt vaak over een lobbycoalitie gesproken. In aanvulling op de definitie van een coalitie stelt Mahoney (2007) dat sprake is van een lobbycoalitie als sprake is van meer dan twee belangengroepen die samenwerken om invloed uit te oefenen op issue(s) door de besluitvormingsprocessen te beïnvloeden.

Kortom, een lobbycoalitie wordt gevormd binnen een issuenetwerk en bestaat uit meer dan twee samenwerkende belangengroepen, waarbij kennis, kapitaal en maatschappelijk draagvlak worden gebundeld om sterker te staan in het behartigen van belangen aan de hand van een gezamenlijke agenda.

## 2.2 Verschillende soorten lobbycoalities in een issuenetwerk

Binnen een issuenetwerk manifesteren zich verschillende soorten lobbycoalities. Dit onderzoek richt zich op de fundamentele vormen van lobbycoalities, namelijk de homogene coalitie en de heterogene coalitie, die formeel of informeel zijn vormgegeven (Timmermans et al., 2019: 282). Als eerst wordt aandacht besteed aan de verschillen tussen homogene en heterogene coalities. Enerzijds bestaan homogene coalities uit natuurlijke bondgenoten met gemeenschappelijke kenmerken. Deze homogene coalities worden voornamelijk gevormd bij specialistische en simpele issues. Homogene coalities hoeven niet wezenlijk te betekenen dat de deelnemende belangengroepen, ondanks hun gemeenschappelijke kenmerken, geen verschil van inzicht hebben in de vraag hoe issues moeten worden aangepakt. Ingeval dit onopgemerkt blijft, kan dit negatieve gevolgen hebben voor de houdbaarheid van de coalitie (Mahoney & Baumgartner, 2004; Timmermans et al., 2019). Anderzijds bestaan heterogene coalities vaak uit onnatuurlijke bondgenoten, de zogeheten *strange bedfellows*: voorstanders en tegenstanders van een issue die elkaar beconcurreren. Hierbij is vaak sprake van complexe, brede en publiek gevoelige issue(s), die uitsluitend kunnen worden aangepakt door kennis van verschillende spelers te delen. Oftewel, een brede samenwerking met draagvlak over de aanpak van complexe issues is vereist om de kans op resultaat van een lobby te vergroten (Junk, 2019; Mahoney & Baumgartner, 2004; Timmermans et al., 2019). Volgens Beyers en Braun (2004) prefereren politici en ambtenaren onverwachts gevormde lobbycoalities, samengesteld uit conflicterende spelers met kennis en expertise die breed worden gedeeld. Dit vormt vervolgens een helder beeld van hoe alle relevante spelers met bijbehorende achterban denken over de issue en het bijbehorende besluitvormingsproces.

In het verlengde van de bovenstaande uiteenzetting van homogene en heterogene coalities, kan een lobbycoalitie een structureel of spontaan karakter hebben. Dit zijn de zogeheten formele lobbycoalities en de informele lobbycoalities. De informele lobbycoalities zijn te typeren als een los

samenwerkingsverband (men communiceert met elkaar indien nodig) en manifesteren zich doorgaans door hun korte bestaansduur (ad-hoc), vaak gerelateerd aan de actualiteit en levensloop van een desbetreffend issue. Er moet echter worden opgemerkt dat de informele lobbycoalities een steeds pregnantere rol spelen om in korte tijd invloed uit te oefenen op issues – denk hierbij aan de casus ‘verzet proefboringen schaliegas 2012-2013’. De formele lobbycoalities daarentegen zijn vaak geïnstitutionaliseerd en manifesteren zich door hun langdurig bestaan en kenmerken zich doorgaans door het hebben van een gezamenlijke naam, logo, postadres, gemeenschappelijke regels en een governancevorm (Timmermans, 2017). De Brancheorganisatie Kinderopvang en RAI zijn hier voorbeelden van. Voorts is het niet vanzelfsprekend dat de autonomie van de deelnemende belangengroepen in ieder type lobbycoalitie gelijk is. In een meer informele samenwerkingsvorm (umbrella organization) doen de belangengroepen aan hun eigen belangenbehartiging, maar coördineren hun acties gezamenlijk. In een meer formele samenwerkingsvorm (koepelorganisatie) wordt autonomie in hoge mate afgestaan, en bepaalt de coalitie wat er gezamenlijk zal gebeuren (Pijnenburg, 1998).

Zoals in de inleiding reeds is beschreven, is thans gedaan onderzoek naar coalitievorming voornamelijk gericht op formele coalities. De reden hiervoor is het feit dat formele lobbycoalities zichtbaar zijn vastgesteld en hierdoor op lange termijn empirisch onderzoek kan worden gedaan naar de effecten van formele lobbycoalities (Mulford & Rogers, 1982; Timmermans, 2017; Timmermans et al., 2019). Met de lange termijn wordt bedoeld dat de (levens)duur van de formele lobbycoalities zich richt op meerdere jaren of zelfs decennia, met als doel om issue(s) te beïnvloeden in het kader van besluitvormingsprocessen. Dat een formele lobbycoalitie langer bestaat hoeft echter niet te betekenen dat deze actief is. Het kan simpelweg een slapend bestaan leiden – de coalitie is niet voortdurend actief in het invloed uitoefenen op issues in het kader van het besluitvormingsproces (Timmermans et al., 2019: 289).

Lobbycoalities zoals de Alliantie Nederland Rookvrij en de Mobiliteitsalliantie zijn lastig in te kaderen in homogeen, heteroëen, formeel of informeel. Dit is vanwege het feit dat deze samenwerkingsverbanden bestaan uit meerdere formele coalities in één samenwerkingsverband. Over deze samenwerkingsverbanden is weinig literatuur beschikbaar. Daarom zal uit dit onderzoek moeten blijken of bijvoorbeeld de Mobiliteitsalliantie gedurende haar bestaan kan veranderen van samenwerkingsvorm. Deze samenwerkingsvormen staan vermeld in Figuur 1.

### **Figuur 1**

*Verschillende samenwerkingsvormen in het kader van lobbycoalities*

Informele homogene lobbycoalitie	Formele homogene lobbycoalitie
Informele heterogene lobbycoalitie	Formele heterogene lobbycoalitie

### 2.3 De meerwaarde van een lobbycoalitie

Tot nu toe is aandacht besteed aan de betekenis van een lobbycoalitie en het vormen van een lobbycoalitie binnen een issuenetwerk. Deze uiteenzetting is van belang om vervolgens onderzoek te kunnen doen naar de meerwaarde van een lobbycoalitie. Dit is echter niet eenvoudig. Meerwaarde is namelijk een meervoudig en complex begrip en kan door allerlei onvoorziene gebeurtenissen worden beïnvloed. Er is daarnaast geen eenvoudige rekenmethode beschikbaar om de meerwaarde van een lobbycoalitie te meten. Toch is het niet onmogelijk om de meerwaarde van een lobbycoalitie te onderzoeken. In de bestuurskundige literatuur wordt dan ook voornamelijk gesproken over het ‘succes’ van lobbycoalities in plaats van over de meerwaarde van lobbycoalities (Timmermans et al., 2019: 295). Omdat deze succesfactoren van een lobbycoalitie van pas komen in het afbakenen van de meerwaarde van een lobbycoalitie, worden deze gebruikt in dit onderzoek.

In dit onderzoek wordt dus gebruikgemaakt van de beschikbare factoren binnen de bestuurskundige literatuur om de meerwaarde van een lobbycoalitie te kunnen onderzoeken. Omdat dit onderzoek zich enerzijds richt op wat zich binnen een lobbycoalitie afspeelt en anderzijds op wat de lobbycoalitie daadwerkelijk bereikt, wordt gebruikgemaakt van een dubbele benadering. Deze dubbele benadering bestaat uit proceselementen (hoe functioneert een lobbycoalitie intern) en inhoudelijke elementen (wat bereikt een lobbycoalitie daadwerkelijk).

Ten eerste zijn de proceselementen gebaseerd op het verloop van een lobbycoalitie gedurende haar bestaan en bestaat aldus uit de volgende elementen: er is sprake van het naar buiten uitdragen en vasthouden aan één boodschap, die evenzeer is gedeeld door de deelnemende belangenorganisaties (Junk & Rasmussen, 2018; Mahoney, 2008; Nelson & Yackee, 2012). Daarnaast stellen de deelnemende belangenorganisaties uit een lobbycoalitie gezamenlijk doelen op en committeren zich aan deze doelen (Klijn & Koppejan, 2016). Tot slot kent de lobbycoalitie een langdurig bestaan (Timmermans et al., 2019). Het punt is echter dat deze drie proceselementen onvoldoende inzicht bieden in wat men feitelijk met elkaar heeft bereikt. Derhalve is een inhoudelijk element noodzakelijk, namelijk het verwezenlijken van de doelen van de lobbycoalitie (Bernhagen, Dür & Marshall, 2014: 4).

Door het hanteren van de bovenstaand beschreven dubbele benadering van de meerwaarde van een lobbycoalitie, kunnen uitspraken worden gedaan over de meerwaarde van een lobbycoalitie tijdens de vormingsfase en de running fase. De vormingsfase heeft betrekking op wat er gebeurt tijdens de oprichting van een lobbycoalitie en de running legt de nadruk op het managen van een lobbycoalitie tijdens haar bestaan. Door het hanteren van deze twee tijdstipmomenten wordt eveneens inzichtelijk of de meerwaarde van een lobbycoalitie door de tijd heen verandert. De vervolgvraag die centraal staat in dit onderzoek is hiermee echter nog niet beantwoord. Deze vervolgvraag heeft betrekking op hoe de meerwaarde van een lobbycoalitie kan worden verklaard. Daarom wordt in het volgende theoretisch onderdeel met betrekking tot de vraag hoe een lobbycoalitie wordt gevormd, uiteengezet welke factoren een bijdrage kunnen leveren aan het verklaren van de meerwaarde van een lobbycoalitie.

## 2.4 Contextuele factoren en organisatorische factoren

In de vorige paragraaf is naar voren gekomen dat aan de hand van proceselementen en inhoudelijke elementen uitspraken kunnen worden gedaan over de meerwaarde van een lobbycoalitie. Het is echter niet duidelijk hoe het komt dat een lobbycoalitie van meerwaarde is. Is dit bijvoorbeeld een natuurlijk gegeven of zijn inspanningen vanuit een lobbycoalitie vereist om de meerwaarde te vergroten? In de wetenschappelijke literatuur over public affairs wordt onder meer gesteld dat de meerwaarde, het succes en de effectiviteit van een individuele belangenorganisatie of een lobbycoalitie positief kunnen worden beïnvloed door te anticiperen op wat zich afspeelt in de buitenwereld. Om iets te kunnen bereiken als lobbycoalitie (daar richt dit onderzoek zich op), is het derhalve cruciaal om te zorgen voor een goede balans tussen de binnenwereld en de buitenwereld. Een lobbycoalitie die doet aan public affairs hoort zich namelijk op het grensgebied te bevinden van deze twee werelden om de kans op effect van een lobby te vergroten (Timmermans et al., 2019: 30). Of dit ook voldoende wordt gedaan door een lobbycoalitie, wordt onderzocht door de nadruk te leggen op twee verschillende invalshoeken, namelijk vanuit contextueel oogpunt en organisatorisch oogpunt. Het contextueel oogpunt bevat meerdere factoren, die tezamen het kader vormen waarbinnen een lobbycoalitie tracht haar doelen te volbrengen. Om in staat te zijn om dit te doen, is het cruciaal dat de lobbycoalitie vanuit organisatorisch oogpunt haar factoren zodanig inricht dat deze goed aansluiten op de context. Klüver, Braun en Beyers (2015) en Junk (2019) bekrachtigen het belang van het maken van dit onderscheid. Om de meerwaarde van een lobbycoalitie te vergroten is het volgens Klüver, Braun en Beyers (2015) namelijk van belang dat een lobbycoalitie in haar handelen altijd rekening houdt met de context. In dit onderzoek is daarom een onderscheid gemaakt tussen de volgende verklarende factoren vanwege hun theoretische samenhang, namelijk contextuele factoren en organisatorische factoren.

De contextuele factoren zijn als volgt: issue complexiteit, mate van conflict issue en issue salience (Klüver, Braun & Beyers, 2015). Als eenmaal de contextuele factoren helder zijn, dan worden de organisatorische factoren belangrijk. Deze factoren hebben betrekking op de vraag hoe een lobbycoalitie zich intern kan organiseren om de meerwaarde van een lobbycoalitie te vergroten. In dit onderzoek staan de volgende organisatorische factoren centraal die veelvuldig in de literatuur voorkomen: samenstelling lobbycoalitie, hulpbronnen en lobbystrategieën en consensus over doelen en gemeenschappelijke boodschap (Junk, 2019).

## 2.5 Contextuele factoren

De contextuele factoren van Klüver, Braun en Beyers (2015) zijn de factoren die zich buiten een lobbycoalitie afspelen en waar een lobbycoalitie op dient te anticiperen in de vormingsfase en running fase om de meerwaarde van een lobbycoalitie te vergroten. Allereerst moeten de contextuele factoren helder zijn om vervolgens de contextuele factoren en de organisatorische factoren zo goed als mogelijk op elkaar te laten aansluiten. De drie externe factoren zijn gebaseerd op issues: issue complexiteit, mate van conflict issue, salience issue en consensus over doelen en de gemeenschappelijke boodschap.

## **Issue complexiteit**

Met betrekking tot de complexiteit van issues richten Klüver et al. (2005) zich op de mate waarin een issue kan worden geanalyseerd, begrepen en opgelost. Woll (2007) stelt dat er voornamelijk vanuit beleidsmakers een grote behoefte is om samen te werken met een lobbycoalitie als deze een bijdrage kan leveren in het aanleveren van (technische) informatie. In verband met het feit dat aan de beleidskant, bij voornamelijk complexe issues, vaak onvoldoende specifieke kennis is, wordt verondersteld dat de mate van toegang en invloed van de belangenorganisaties per issue verschilt (Klüver et al., 2015). In aanvulling hierop is volgens Woll (2007) een lobbycoalitie van meerwaarde als de ontvangers (beleidsmakers en politici) van een lobby de expertise en middelen van de lobbycoalitie nodig hebben om hun doelen te verwezenlijken. Ingeval een lobbycoalitie hierop kan anticiperen, kan het ook helpen om haar eigen doelen te volbrengen.

De lobbycoalitie dient voorts wel voor ogen te houden dat het verstrekken van (technische) informatie in coalitieverband niet bij voorbaat de beste methode is om complexiteit te verminderen. Sterker nog, coalitievorming kan leiden tot een overload aan informatie, omdat iedere belangenorganisatie haar eigen input wil geven. Het gevolg hiervan is dat de complexiteit van een issue toeneemt in plaats van afneemt. Iedere belangenorganisatie wil namelijk vaak iets te zeggen hebben over de issue. Dit leidt tot meer complexiteit van informatie en complexiteit in percepties tussen de deelnemende belangenorganisaties van de lobbycoalitie. Tot slot moet worden opgemerkt dat dit zowel kan voorkomen in een issuenetwerk als in een lobbycoalitie. De toename aan complexiteit rondom issues kan worden verminderd als alle betrokken partijen rondom een issue elkaars mening respecteren en vervolgens in een lobbycoalitie gaan samenwerken om relevante informatie te balanceren (Klijn & Koppejan, 2016).

## **Mate van conflict rondom een issue**

De mate waarin sprake is van conflict rondom een issue is sterk gerelateerd aan issue complexiteit. Bij de zogeheten complexe issues is er vaak relatief minder consensus over oplossingen dan bij eenvoudiger issues. Indien er onvoldoende consensus is over oplossingen van issues, is de kans groot dat dit leidt tot het ontstaan van conflicten en concurrentie over oplossingen tussen belangengroepen. Hierdoor ontstaan verschillende concurrerende belangengroepen die polariserend te werk gaan in plaats van verbindend. Het gevolg hiervan is dat beleidsmakers en politici worden bestookt met (tegenstrijdige) argumenten, waardoor per saldo de effectiviteit van iedere individuele belangengroep afneemt (Klüver et al., 2015; Mahoney, 2007). Er kan dus worden gesteld dat een context met een hoge mate van conflicten tussen actieve belangengroepen rondom issues een andere strategie vereist dan een context waarin actieve belangengroepen het met elkaar eens zijn en waarbij sprake is van consensus over de oplossing van een issue (Salisbury, Heinz, Laumann & Nolson, 1987).

Een van de oorzaken van conflict is perceptie, oftewel het verschil in perceptie van een issue per actieve belangengroep. Is er sprake van verschil in mening over de aard van een issue, over eventuele oplossingen, over hoe met de issue om te gaan en over van welke partij wel of geen inspanningen worden verwacht (Klijn & Koppejan, 2016: 42). Het vormen van een lobbycoalitie kan hierin van pas

komen. Alvorens dit wordt gedaan, is het van belang om de posities van alle actieve belangenorganisaties in het spel helder te krijgen, hierin komt communicatie van pas, zodat vervolgens een gemeenschappelijke probleemperceptie wordt gevormd. Dit leidt tot wederzijds begrip voor elkaars positie met bijbehorende problemen en doelen. Tot slot is dit noodzakelijk om over te kunnen gaan tot het vormen van een lobbycoalitie die naar buiten toe een gemeenschappelijke boodschap communiceert (Klijn & Koppejan, 2016: 64).

### **Issue salience**

Invloed uitoefenen op issues middels lobbyen is een soort van spel om aandacht te genereren voor een issue en te zorgen voor afleiding, zodat er minder aandacht is voor een issue. Issues die opvallend zijn, veel aandacht krijgen (onder andere door de politiek en de media), en als lastig worden getypeerd – complexe issues – hebben volgens Junk (2019) een hoge mate van salience. Des te hoger de mate van issue salience des te moeilijker het is voor een individuele belangenorganisatie om invloed uit te oefenen op dit soort issues. Het zijn dan ook vaak complexe issues die niet eenvoudig kunnen worden opgelost en regelmatig belangstelling krijgen van de politiek en het groter publiek (samenleving). Hierdoor zijn beleidsmakers bij issues met een hoge mate van salience voornamelijk geïnteresseerd in breed gedragen plannen met draagvlak, zodat zij een compleet overzicht hebben van heersende opvattingen en relevante informatie (Klüver et al., 2015; Mahoney, 2007).

Belangenorganisaties oefenen onder meer invloed uit op issues, maar dit hoeft niet altijd gericht te zijn op het plaatsen van issues op de agenda. Zo stelt Kollman (1998) dat belangenorganisaties in een issuenetwerk kunnen strijden om een issue op de agenda te krijgen of een issue van de agenda af te houden. Een lobbycoalitie die tracht resultaat te behalen, dient daarom rekening te houden met de zwaarte van de issue en de maatschappelijke aandacht voor een issue (Timmermans et al., 2019: 279). Daarnaast is het plausibel dat de hoeveelheid aandacht die een issue krijgt van de samenleving, belangengroepen en de politiek in de basis een cruciale contextuele factor vormt om rekening mee te houden bij het vormen van een lobbycoalitie. Ingeval andere spelers in een issuenetwerk weinig aandacht hebben voor een issue, is de kans groter dat een speler die dit wel doet de eigen doelen eenvoudiger kan behalen. Dit heeft te maken met het feit dat de taart met minder partijen hoeft te worden gedeeld (Mahoney, 2007).

De mate van (issue) salience kan inzichtelijk worden gemaakt door het gebruik van een instrument. Zo'n instrument is ontwikkeld door Epstein, waarmee het mogelijk is om salience te onderzoeken door de media-aandacht van een onderwerp te meten. Des te meer er is geschreven over een onderwerp des te meer interesse vanuit de samenleving voor het onderwerp en des te hoger de mate van salience (Epstein, 2000).

Kortom, er kan worden gesteld dat issue complexiteit, de mate van conflict issue en issue salience drie belangrijke factoren vormen om op te anticiperen bij de vormingsfase en running fase van een lobbycoalitie, zodat de contextuele factoren en organisatorische factoren zo goed als mogelijk op elkaar aansluiten (buitenwereld en binnenwereld).

## 2.6 Organisatorische factoren

De organisatorische factoren zijn de factoren waar een lobbycoalitie zelf invulling aan kan geven om te zorgen dat deze aansluiten bij de context (contextuele factoren). In dit onderdeel zullen daarom relevante organisatorische factoren worden beschreven, waarmee de lobbycoalitie rekening dient te houden bij het vormgeven van een lobbycoalitie (public affairs: verbinding binnenwereld en buitenwereld). Er moet echter worden opgemerkt dat de organisatorische factoren niet uitsluitend van pas komen gedurende de vormingsfase van een lobbycoalitie. Het kan namelijk ook zo zijn dat de contextuele factoren tijdens de running fase van de lobbycoalitie veranderen. Daarom is het cruciaal dat een lobbycoalitie tijdens de running fase in staat is om de organisatorische factoren zodanig te veranderen dat deze niet los komen te staan van de contextuele factoren.

De contextuele factoren waarop een lobbycoalitie in haar organisatorische factoren onder meer op dient te anticiperen, zijn als volgt: de complexiteit van een issue heeft invloed op de samenstelling van een lobbycoalitie. Zo zal bij een specialistische en technische issue sneller een homogene lobbycoalitie met een kleine omvang worden gevormd. Indien het een complexe issue betreft – die veel verschillende inzichten vereist om tot oplossingen te komen – is het waarschijnlijker om samen te werken met onnatuurlijke bondgenoten in een heterogene lobbycoalitie. Dit komt mede van pas om richting beleidsmakers te impliceren dat sprake is van onderlinge consensus over de issue (Junk, 2019; Mahoney & Baumgartner, 2004).

### **Samenstelling lobbycoalitie**

In omvang zijn verschillende soorten lobbycoalities te onderscheiden: kleine en vaak beheersbare coalities versus grote en massale coalities, waarbij controle bijna onmogelijk is. Een kleine lobbycoalitie met een geringe omvang kan worden gevormd om zich specifiek te focussen op een vastgesteld doel. Een grote en brede lobbycoalitie daarentegen heeft vaak een hoge mate van draagvlak door de hoeveelheid partners, met als gevolg dat de doelen algemener van aard zijn wegens meerdere opvattingen over het doel (Timmermans et al., 2019). Naarmate sprake is van meer diversiteit en de hoeveelheid deelnemende belangengroepen in een lobbycoalitie groter is, zal dit leiden tot een draagkrachtigere boodschap richting politici en beleidsmakers. Een grote lobbycoalitie met een diverse achterban geeft politici en beleidsmakers simpelweg meer zekerheid dat sprake is van draagvlak voor beleid (Timmermans et al., 2019: 14). Toch hoeft – naarmate de omvang van de lobbycoalitie groter is – dit niet direct te leiden tot meer meerwaarde. Ingeval geen sprake is van onderlinge afhankelijkheid (hulpmiddelen) en er een gebrek is aan vertrouwen in het behalen van gezamenlijke doelen, heeft lobbyen in een lobbycoalitie geen nut (Klijn & Koppejan, 2016). Oftewel, het is noodzakelijk dat consensus wordt bereikt over de doelen. Dit gaat echter niet vanzelf. Des te groter de lobbycoalitie des te moeilijker het is om consensus over de doelen te bereiken, met als risico dat uiteindelijk niets wordt bereikt (Mahoney & Baumgartner, 2004: 7). Ook als wel consensus wordt bereikt over de doelen, betekent dit niet dat er geen discrepantie is tussen de voorkeur van de individuele belangengroep en de collectieve voorkeur van de lobbycoalitie. Oftewel, het is

onwaarschijnlijk dat iedere individuele groep volledig krijgt wat hij of zij wil, zelfs als de lobbycoalitie effectief is in haar lobby (Mahoney & Baumgartner, 2004: 7). Daarnaast brengt het steeds groter worden van een lobbycoalitie risico's met zich mee, namelijk de hoeveelheid meelifters. In principe is dit niet storend als de intentie is om een bandwagoneffect te realiseren: veel belangengroepen haken rond dezelfde issue aan, om vervolgens via de media een cascade aan aandacht op te kunnen sturen (Halpin, 2011). Het risico van het bandwagoneffect is echter dat als sprake is van veel meelifters, de controle op de lange termijn binnen de lobbycoalitie onder druk komt te staan (Timmermans et al., 2019: 9). De lobbycoalitie zal daarom bij het toelaten van nieuwe spelers kritisch moeten zijn op de baten en lasten van nieuwe spelers, zodat de onderlinge afhankelijkheid en het vertrouwen om gezamenlijk te werken aan doelen niet worden geschaad – hierop wordt in het onderdeel 'hulpmiddelen' nader ingegaan (Klijn & Koppejan, 2016; Nelson & Yackee, 2012).

Daarnaast is het van belang dat een lobbycoalitie het juiste type lobbycoalitie selecteert. Zoals eerder in dit hoofdstuk naar voren is gekomen, kan een lobbycoalitie worden gevormd door partners met veel of weinig gemeenschappelijke kenmerken, oftewel de homogene lobbycoalitie of heterogene lobbycoalitie met een formele of informele verschijningsvorm. In de keuze om een homogene coalitie of heterogene coalitie te vormen, is het volgens Junk (2019) cruciaal om de externe factor issue salience mee te nemen in de beslissing of beter kan worden samengewerkt met dezelfde soort partners of partners die van elkaar verschillen. Indien sprake is van issues die een hoge mate van aandacht (salience) kennen, is het raadzaam dat sprake is van een brede heterogene lobbycoalitie om bij politici en beleidsmakers aan te tonen dat sprake is van consensus tussen de belangenorganisaties over een issue (Junk, 2019). Ingeval daarentegen sprake is van issues die een lage mate van aandacht (salience) kennen, is het effectiever en goedkoper om in homogene coalities samen te werken. Dit geldt eveneens voor de mate van complexiteit en conflict rondom een issue. Mocht deze hoog zijn, dan is de heterogene samenstelling aan te raden (Beyers & Braun, 2013).

Kortom, om als lobbycoalitie de kans op meerwaarde te vergroten, is het van belang dat de 'samenstelling' van de lobbycoalitie aansluit bij de contextuele factoren: issue complexiteit, conflicten rondom issues en issue salience.

### **Hulpmiddelen lobbycoalitie**

Samenwerken in een lobbycoalitie is pas zinvol als sprake is van onderling vertrouwen en als deelnemende belangenorganisaties afhankelijk van elkaar zijn in het behalen van doelen. Om dit te bewerkstelligen maken belangenorganisaties die samenwerken in een lobbycoalitie gebruik van elkaars hulpbronnen om invloed uit te oefenen op issues in de context van besluitvormingsprocessen (Levine & White, 1961: 586). In de context van public affairs lijkt het alsof het beschikken over voldoende fiscale middelen (geld) vaak leidt tot effectieve belangenbehartiging (Baumgartner, Berry, Hojnacki & Leech, 2009). Dit leidt echter tot een onvolledig beeld. Zo stellen Bovens, Hart en Peters (2001) namelijk dat verschillende hulpbronnen van belang zijn die van pas komen om de meerwaarde te vergroten. Het is eveneens van belang dat er een gezonde balans bestaat in hulpmiddelen tussen deelnemende belangenorganisaties om de kans op meelifters te verkleinen (Klijn & Koppejan, 2016; Nelson &

Yackee, 2012). De lobbycoalitie zal zich dus ervan bewust moeten zijn dat deelnemende belangenorganisaties voldoende beschikken over hulpmiddelen om als lobbycoalitie de doelen te kunnen halen (Klijn & Koppejan, 2016: 74). De hulpbronnen zijn als volgt: informatie en kennis, toegang beleidsmakers en politici, fiscale middelen, bestuurlijke bevoegdheden, toegang media, imago en maatschappelijke steun (Bovens et al., 2001: 132-138). Met de hulpbron informatie en kennis wordt gerefereerd aan dossierkennis van de belangenorganisatie. Politici en ambtenaren zijn in de basis eerder vatbaar om informatie mee te nemen als organisaties veel dossierkennis hebben. Omdat besluitvormingsprocessen vaak plaatsvinden in gesloten netwerken, is het vaak moeilijk om als nieuwe belangenorganisatie binnen te komen. Daarnaast hebben vaak grote belangenorganisaties meer te zeggen dan de kleinere. Hierdoor zijn ambtenaren en politici volgens Bovens et al. (2001) een belangrijke hulpbron. De hulpbron fiscale middelen komt in een besluitvormingsproces van pas om experts in te huren en om activiteiten te kunnen bekostigen. Kleine belangenorganisaties hebben over het algemeen minder fiscale middelen in tegenstelling tot grotere belangenorganisaties. Met de hulpbron bestuurlijke bevoegdheden wordt de positie (formeel) van de belangenorganisatie bedoeld. Wie veel toegang heeft tot de media, heeft als voordeel dat politici en ambtenaren deze belangenorganisaties moeilijk kunnen negeren. Hierbij is imago ook van belang, om uiteindelijk de kans om meer te kunnen bereiken te vergroten. Belangenorganisaties met een hoge mate van reputatie kunnen eerder steun verwachten voor hun plannen bij politici en ambtenaren in tegenstelling tot belangenorganisaties die dit niet hebben. De hulpbron maatschappelijke steun is tot slot van belang om burgers te mobiliseren om bijvoorbeeld te gaan staken. Voornamelijk voor kleine belangenorganisaties die een minimale invloed kunnen uitoefenen op besluitvorming, is maatschappelijke steun van belang. Een interne taakverdeling tussen deelnemende belangenorganisaties in een lobbycoalitie leidt tot een balans en vergroot de slagkracht. Zo is het bijvoorbeeld logisch dat een deelnemende belangenorganisatie met veel maatschappelijke steun contact onderhoudt met het grotere publiek in plaats van dat dit wordt gedaan door een belangenorganisatie met weinig maatschappelijke steun.

Om een brug te slaan naar de contextuele factoren kan worden gesteld dat als sprake is van complexe issues, er vanuit politici behoefte is aan kennis en expertise. De lobbycoalitie kan hierop anticiperen door in de basis te beschikken over de volgende hulpmiddelen: kennis en expertise, fiscale middelen, toegang beleidsmakers en politici en imago. Klijn en Koppejan (2016) en Mahoney (2007) bevestigen de noodzaak van een lobbycoalitie met voldoende hulpmiddelen, namelijk het bezitten van voldoende informatie, expertise, fiscale middelen voor onderzoek en medewerkers, het vinden van politici en beleidsmakers en de reputatie van de organisatie om tot oplossingen te komen. Over welke hulpmiddelen de lobbycoalitie dient te beschikken bij de mate van conflict issue en issue salience, komt in de bestaande wetenschappelijke literatuur niet naar voren. Omdat bij het onderdeel conflict issue de nadruk ligt op samenwerken, wordt daarom een voorzichtige aanname gedaan dat de bovenstaande hulpbronnen van Bovens et al. (2001) cruciaal zijn om rekening mee te houden als organisatorische factoren. Bij issue salience is het tot slot plausibel – omdat dit onderdeel zich op de media richt – dat fiscale middelen, toegang tot de media en imago van pas komen.

Kortom, er kan worden gesteld dat het cruciaal is om op basis van de contextuele factoren nader te bepalen in welke mate behoefte is aan welke hulpmiddelen. Naar aanleiding van deze theoretische uiteenzetting wordt dan ook verwacht dat issues met een hoge mate van complexiteit en issue salience meer hulpbronnen nodig hebben in tegenstelling tot issues waarbij dit niet het geval is.

### **Lobbystrategieën**

De inzet van lobbystrategieën kan gericht zijn op het behouden of het veranderen van de status quo. In de context van dit onderzoek ligt de nadruk op het veranderen van de status quo. Dit blijkt echter lastiger te zijn dan het behouden van de status quo. Actieve spelers die voornemens zijn de status quo te veranderen, blijken vaak veel inspanningen te moeten leveren. In het kader van dit onderzoek wordt daarom een onderscheid gemaakt tussen inspanningen om issues van de agenda te houden en inspanningen om issues te agenderen. Dit onderzoek richt zich op het agenderen van issues (Lowery & Marchetti, 2012: 143). Timmermans (2014) maakt in het agenderen van issues een onderscheid tussen specifieke issues en brede issues. De specifieke issues zijn vaak technisch van aard, gaan slechts een paar organisaties aan en veel aandacht voor dit soort issues is niet handig. Hierdoor behandelen belangenorganisaties dit soort dossiers vaak alleen (Baumgartner & Leech, 2011: 1207). De brede issues daarentegen gaan vaak het grote publiek aan. Des te meer politieke en of maatschappelijke aandacht er wordt gecreëerd des te meer de kans toeneemt dat een issue op de beleidsagenda komt te staan (Baumgartner & Leech, 2011: 1207). Een issue op de agenda plaatsen gebeurt volgens de literatuur middels verschillende lobbystrategieën, namelijk inside en outside (Beyers, 2004: 114). Een inside lobbystrategie heeft betrekking op lobbyen via de binnenroute. De belangenorganisatie is vaak in staat om invloed uit te oefenen op de besluitvormingsagenda en heeft goede contacten met beleidsmakers en politici. De hulpbronnen financiële middelen, informatie en kennis en toegang beleidsmakers en politici zijn hier cruciaal om in staat te zijn te lobbyen via de binnenroute (Mahoney, 2007: 143 - 145). De outside lobbystrategie is een manier om extern invloed uit te oefenen op beleidsmakers en politici. Zo is het moeilijk om een maatschappelijk (breed) gedragen statement te negeren. Hierdoor wordt de outside lobbystrategie ook vaak gebruikt in het beïnvloeden van de publieke opinie door onder meer de media in te zetten (Mahoney, 2007: 165). De hulpbronnen imago, toegang tot de media en maatschappelijke steun zijn cruciaal bij de outside lobbystrategie (Mahoney, 2007: 165). Een combinatie van allebei de lobbystrategieën komt ook regelmatig voor (Dür & Mateo, 2013). Tot slot moet worden opgemerkt dat een gebrek aan hulpmiddelen leidt tot het niet in staat zijn om te lobbyen middels een strategie (Mahoney, 2007: 165).

Kortom, om te anticiperen op de contextuele factoren stelt Mahoney (2007) dat beleidsmakers voornamelijk geïnteresseerd zijn in voorstellen met een breed draagvlak uit de maatschappij. Hierop dient de lobbycoalitie in haar binnenroute te anticiperen. Onder de contextuele factor issue complexiteit kwam reeds naar voren dat beleidsmakers graag relevante informatie ontvangen van belangengroepen bij het maken van beleid. Zeker wanneer sprake is van technisch en ingewikkeld beleid is er behoefte aan deze kennis (Klüver, 2013; Mahoney, 2007). Tot slot moet worden opgemerkt dat issues aan verandering onderhevig zijn. Bij zowel de vormingsfase als running fase van een lobbycoalitie is het

daarom van belang om inzichtelijk te hebben of de geselecteerde lobbystrategie goed aansluit bij de contextuele factoren.

### **Consensus over doelen en gemeenschappelijke boodschap**

Eerder is in dit theoretisch hoofdstuk onder “samenstelling” uiteengezet dat er sprake moet zijn van consensus over doelen om de kans op volbrengen van doelen te vermeerderen – oftewel de kans dat een lobbycoalitie van meerwaarde is te vergroten. Dit geldt eveneens voor consensus over de gemeenschappelijke boodschap van een lobbycoalitie. In diverse onderzoeken komt namelijk naar voren dat over de boodschap die een lobbycoalitie wil uitdragen een bepaalde mate van consensus tussen de deelnemende belangengroepen moet zijn. Een gecoördineerde en gedeelde boodschap leidt tot een grotere mate van invloed. In geval de deelnemende belangengroepen uit een lobbycoalitie zich samen inzetten om issue(s) te beïnvloeden is dat kans op gewenst effect groter, dan dat een belangengroep solo opereert (Junk, 2019; Nelson & Yackee, 2012). Voor beleidsmakers vormt dit een bevestiging dat de boodschap draagvlak heeft, want zij horen enerzijds het geluid vanuit de lobbycoalitie en anderzijds vanuit individuele belangengroepen.

Kortom, er kan er gesteld worden dat de meerwaarde van een lobbycoalitie toeneemt als er sprake is van consensus over doelen en consensus over de gemeenschappelijke uit te dragen boodschap. Hierbij moet echter een kanttekening worden geplaatst. De organisatorische factoren en contextuele factoren dienen zoveel mogelijk op elkaar aan te sluiten. Dat dit niet voor 100% mogelijk is, is aannemelijk. Jezelf intern goed organiseren is simpelweg niet eenvoudig – denk hierbij aan het feit dat naarmate een lobbycoalitie groter en meer divers wordt qua samenstelling (heterogene samenstelling) het moeilijker wordt om consensus te bereiken over doelen, alsmede over de gemeenschappelijke boodschap die hieruit voortvloeit.

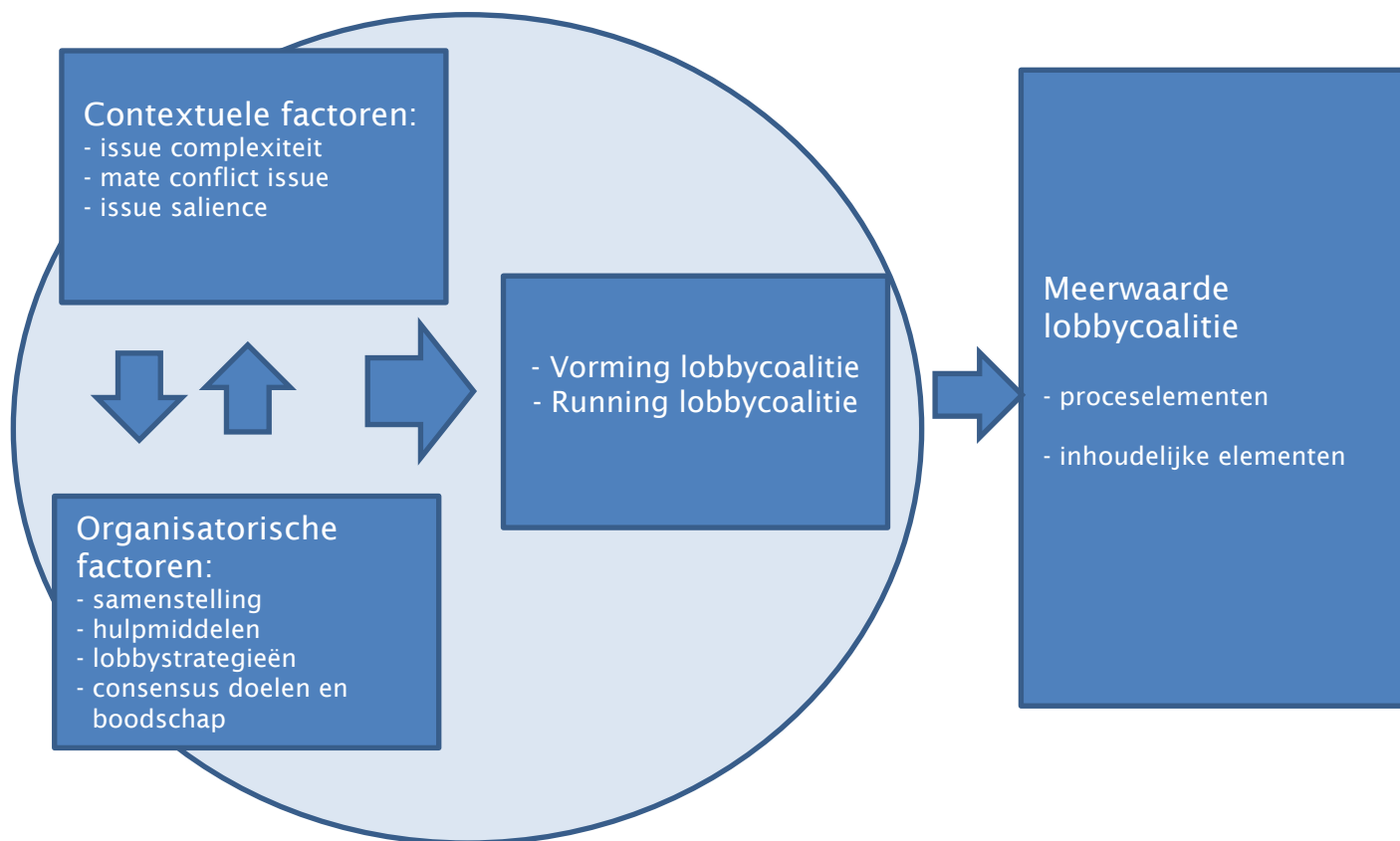
## **2.7 Conceptueel model**

In het conceptueel model staan de relaties tussen de onafhankelijke variabelen en afhankelijke variabele visueel weergegeven. Hierbij zijn de factoren gerangschikt onder contextuele factoren en organisatorische factoren in relatie tot de meerwaarde van een lobbycoalitie.

De contextuele factoren zijn de factoren die zich buiten de lobbycoalitie afspelen en waar de lobbycoalitie invloed op probeert uit te oefenen door de organisatorische factoren zo goed als mogelijk aan te laten sluiten op de contextuele factoren. De organisatorische factoren zijn gebaseerd op de interne organisatie van een lobbycoalitie. In het onderstaand model zijn daarom twee pijlen getrokken tussen de contextuele factoren en organisatorische factoren om dit visueel weer te geven.

De verwachting is dan ook dat *naarmate de lobbycoalitie beter in staat is om de contextuele factoren en organisatorische factoren zo goed als mogelijk op elkaar aan te sluiten de meerwaarde (proceselement en inhoudelijk element) van een lobbycoalitie wordt vergroot.*

**Figuur 2**  
*conceptueel model*



## 3. Methoden

### 3.1 Onderzoeksonwerp

Dit onderzoek is een single casestudy waarbij een casus wordt onderzocht. De casestudy in dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek als onderzoeksvorm om het fenomeen in de (eigen) context te kunnen analyseren. De casus in dit onderzoek betreft de Mobiliteitsalliantie als lobbycoalitie, waarbij over een periode van vijf jaar (vorming en running Mobiliteitsalliantie) onderzoek wordt gedaan naar de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie. Deze meerwaarde wordt verklaard aan de hand van een reconstructie van contextuele en organisatorische factoren om het verband tussen deze variabelen vervolgens te kunnen onderzoeken in de empirie. De single casestudy is voorts geschikt voor dit onderzoek vanwege het feit dat de onderzoeksuitkomsten zijn bedoeld om uitspraken te doen over de Mobiliteitsalliantie als lobbycoalitie in plaats van de intentie om onderzoeksuitkomsten te generaliseren – toe te passen op andere onderzoeken.

Dit onderzoek heeft als casus de Mobiliteitsalliantie, die als doel heeft om gezamenlijk extra middelen voor mobiliteit te krijgen door transport en mobiliteit als integraal systeem te benaderen. De mate waarin men hierin slaagt wordt in dit onderzoek onderzocht door de nadruk te leggen op de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie. Dit gebeurt allereerst door uitspraken te doen over de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie ten tijde van de vormingsfase rondom het regeerakkoord 2017. Vervolgens wordt aan de hand van contextuele factoren en organisatorische factoren de gedane bevinding verklaard. Om te kunnen bepalen of sprake is van een verandering in meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie, wordt gedurende de running fase nogmaals de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie beschreven (rondom het coalitieakkoord van 2021). Ook deze bevinding wordt verklaard aan de hand van de contextuele factoren en organisatorische factoren. Tot slot kunnen uitspraken worden gedaan over de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie tussen 2016 en 2021 met de bijbehorende beïnvloedende factoren. Kortom, er is gebruikgemaakt van een procesreconstructie om verandering in meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie door de tijd heen in kaart te brengen (2016 – 2021).

### 3.2 Dataverzameling

In dit onderzoek zijn door de inzet van de documentanalyse en interviews data verzameld. Deze aanpak heeft geleid tot triangulatie: de inzet van verschillende dataverzamelingmethoden om het fenomeen in de praktijk te onderzoeken (Denzin, 1978). De documentanalyse is uitgevoerd door het bestuderen van notulen, position papers, gespreksverslagen, persberichten en nieuwsberichten van de Mobiliteitsalliantie. Het voordeel van de documentanalyse is dat deze eenvoudig kan worden herhaald door een andere onderzoeker. Het nadeel van de documentanalyse is echter dat de te bestuderen documenten zijn opgesteld met een andere intentie dan het onderzoeksdoel. Dit heeft als gevolg dat informatie verkeerd kan worden geïnterpreteerd. In dit onderzoek is het risico op verkeerde interpretatie van informatie verkleind door de punten van de documentanalyse en het interview voor te bespreken

met de programmasecretaris van de Mobiliteitsalliantie (Van Thiel, 2010).

Aan de hand van de documentanalyse is vervolgens vanaf de vormingsfase van de Mobiliteitsalliantie in 2016 (rondom de landelijke verkiezingen van 2017) tot de verkiezingen 2021 (coalitieakkoord 2021) een procesreconstructie gemaakt van de activiteiten van de Mobiliteitsalliantie. Omdat dit onvoldoende inzicht geeft in interne gebeurtenissen binnen de Mobiliteitsalliantie, is het in dit onderzoek eveneens van belang om de percepties van deelnemende public affairs-adviseurs te onderzoeken. Het afnemen van interviews is hiervoor een geschikt instrument. In dit onderzoek is daarom gebruikgemaakt van semigestructureerde interviews, om in te kunnen spelen op de situatie en door te kunnen vragen. De inhoud van het interview is gebaseerd op de theoretische concepten – staan vermeld in paragraaf 3.4. Het voordeel van semigestructureerde interviews is dat op flexibele wijze data kunnen worden verzameld, waarbij de onderzoeker kan inspelen op de situatie om meer informatie te ontvangen. Nadeel is echter dat respondenten vragen strategisch kunnen beantwoorden. Dit is in dit onderzoek ondervangen door meerdere respondenten met gemeenschappelijke kenmerken te interviewen (Van Thiel, 2010).

In samenspraak met de programmasecretaris van de Mobiliteitsalliantie zijn tien public affairs-adviseurs per e-mail benaderd (vijf van coördinerende partijen en vijf van niet-coördinerende partijen) met de vraag om deel te nemen aan een interview. De bereidheid om mee te werken aan het onderzoek was hoog, aangezien met negen respondenten een digitaal semigestructureerd interview is afgenomen. De gesprekken zijn opgenomen en vervolgens getranscribeerd, hierdoor kon de onderzoeker zich beter concentreren op het gesprek (Robson, 2015).

### **3.3 Betrouwbaarheid en validiteit**

De data van dit onderzoek zijn verkregen door het afnemen van semigestructureerde interviews en het maken van een documentanalyse. De gedane documentanalyse is uitgevoerd door de onderzoeker (dit is één persoon) van dit onderzoek. De onderzoeker is zich hiervan bewust en probeert de onderzoeksresultaten zo objectief mogelijk te analyseren. Om de betrouwbaarheid in dit onderzoek te verhogen, is triangulatie toegepast (zie paragraaf 3.2). Dit betekent dat er een grote hoeveelheid aan diverse bronnen is gebruikt (documentanalyse en interviews) in de dataverzameling, om een betrouwbaar beeld te krijgen van de werkelijkheid. Hierdoor wordt eveneens de kwaliteit van de analyse verhoogd.

De interne validiteit van dit onderzoek is middelmatig, omdat dit onderzoek zich richt op één specifieke casus (de Mobiliteitsalliantie), waardoor de resultaten ongeschikt zijn om op statistische wijze te generaliseren, hoewel analytische generalisatie wel mogelijk is. De methode (procesreconstructie van de casus) kan simpelweg wel worden gebruikt in een ander onderzoek van gelijke strekking. De interne validiteit wordt in dit onderzoek geborgd, doordat de concepten uit het theoretisch kader worden geoperationaliseerd en goed aansluiten bij de casus. Daarnaast zijn de overige begrippen in het theoretisch kader zo goed als mogelijk afgebakend (Van Thiel, 2010).

### 3.4 Operationalisering

In het onderzoek komen verschillende concepten naar voren. Naar aanleiding van de theoretische uiteenzetting worden deze concepten in het onderstaande schema voorzien van een definitie, zodat deze concepten kunnen worden geoperationaliseerd.

<b>Concept:</b>	<b>Operationalisering:</b>
<b>Contextuele factoren</b>	
<b>Issue complexiteit</b>	De mate waarin issues eenvoudig of moeilijk kunnen worden opgelost. De complexiteit kan worden verkleind door kennisdeling om een selectie te maken tussen relevante kennis en irrelevante kennis.
<b>Mate van conflict issue</b>	De mate van conflict issue richt zich op het verschil in perceptie over hoe om te gaan met issues en de hoeveelheid concurrentie tussen betrokken actoren rondom issues over oplossingen en aanpak van de issue.
<b>Issue salience</b>	De mate waarin aandacht is voor issues in de publieke sfeer en de politieke sfeer. Dit wordt inzichtelijk gemaakt middels artikelen in dagbladen te analyseren.
<b>Organisatorische factoren</b>	
<b>Samenstelling coalitie</b>	De grootte en omvang van de lobbycoalitie aan de hand van de mate van draagvlak en steun coalitiepartners (consensus). Daarnaast de mate van verschil in coalitiepartners, aan de hand van homogeen en heterogeen.
<b>Hulpmiddelen coalitie</b>	De mate van balans in hulpmiddelen door de coalitiepartners, zoals positie en imago.
<b>Lobbystrategieën</b>	De lobbystrategieën die coalitiepartners inzetten vanuit de lobbycoalitie.
<b>Consensus over doelen en gemeenschappelijke boodschap</b>	Het eens zijn over doelen en de gemeenschappelijke boodschap van de lobbycoalitie, en de gezamenlijke inzet voor de doelen en gemeenschappelijke boodschap.

## 4. Analyse

In de inleiding is naar voren gekomen dat de Mobiliteitsalliantie is opgericht in aanloop naar de landelijke verkiezingen van maart 2017. Het feit dat de Mobiliteitsalliantie toentertijd is opgericht en nog steeds bestaat, is onvoldoende om uitspraken te kunnen doen over de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie. Daarom wordt in het eerste gedeelte van deze analyse onderzocht of de Mobiliteitsalliantie überhaupt meerwaarde heeft. Dit gebeurt door te kijken naar de vormingsfase van de Mobiliteitsalliantie (tussen de oprichting in 2016 en het regeerakkoord van 2017). Om een compleet beeld te creëren van de context waarbinnen de Mobiliteitsalliantie is gevormd, wordt inzicht gegeven in de ontwikkelingen binnen het issuenetwerk mobiliteit vanaf het regeerakkoord 2012. Vervolgens wordt de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie tijdens de vormingsfase verklaard door de contextuele factoren en de organisatorische factoren te analyseren. In het tweede deel van deze analyse wordt de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie onderzocht tijdens de running fase (regeerakkoord 2017 en regeerakkoord 2021). Deze bevinding wordt vervolgens wederom verklaard aan de hand van de contextuele en organisatorische factoren. Tot slot is er aandacht voor de vraag of sprake is geweest van verandering in meerwaarde door de tijd heen (2016 – 2021), oftewel samen uit en samen thuis?

## 5. Vormingsfase Mobiliteitsalliantie Regeerakkoord 2012-2017

### 5.1 Issuunetwerk mobiliteit vormingsfase

Om meer inzicht te verschaffen in de context waarbinnen de Mobiliteitsalliantie is gevormd, is het van belang om allereerst aandacht te besteden aan de historie van het issuunetwerk mobiliteit. Ten tijde van het regeerakkoord 2012 is het namelijk kenmerkend dat het issuunetwerk omtrent mobiliteitszaken versplinterd is. Zo was toentertijd sprake van een aparte lobby vanuit openbaarvervoerspartijen, autopartijen en fietspartijen, oftewel de belangenorganisaties voor de auto's (ANWB, BOVAG en RAI-Vereniging) en de belangenorganisaties voor openbaar vervoer (NS, GVB en RET) werkten niet aan een gezamenlijke agenda. Sterker nog, er was sprake van concurrentie tussen actieve spelers in het issuunetwerk met bijbehorende botsende belangen: "Het is goed dat we tegenwoordig rekening met elkaar houden en met elkaar optrekken, het bijt elkaar niet zo, zoals het in het verleden was. Ik herinner mij nog dat we vroeger de NS wilden dwarszitten door te adverteren over storingen" (respondent 2). Alhoewel er in 2012 reeds een ministerie I&W was, die beslissingen neemt over wegen en spoor, werden weg en spoor niet integraal benaderd. De inhoud van het regeerakkoord 2012, paragraaf 'Ruimte en Mobiliteit', bevestigt dit. De weg en het spoor met bijbehorende ambities voor de regeerperiode van vier jaar werden namelijk afzonderlijk beschreven. Zo werd in het regeerakkoord van 2012 over bereikbaarheid en doorstroming het volgende geschreven. Wegen: het investeren in fileknelpunten en ontbrekende schakels in hoofdverbindingen en bestaande infrastructuur efficiënter benutten. Spoor: 'Het spoor en andere vormen van openbaar vervoer dienen beter op elkaar aan te sluiten. Er zal geen sprake zijn van kilometerheffing en er zal sprake zijn van een lange termijn agenda spoor' (regeerakkoord, 2012: 37). Maar was er dan sprake van lobbycoalities in het issuunetwerk mobiliteit voorafgaande aan 2012? De enige traceerbare lobbycoalitie was de Logistieke Alliantie. Dit samenwerkingsverband bestond uit de autopartijen. Kort gezegd is er geen traceerbare heterogene lobbycoalitie geconstateerd bestaande uit belangengroepen met betrekking tot autopartijen, fietspartijen en openbaarvervoerspartijen. Tot slot zijn toentertijd geen extra middelen vrijgemaakt vanuit het kabinet Rutte II voor wegen en spoor.

In de periode tussen het regeerakkoord van 2012 en de landelijke verkiezingen van 2017, zijn in het issuunetwerk mobiliteit echter veranderingen gaande geweest. Dit begon rondom het tot stand komen van het Klimaatverdrag van Parijs – in 2015 ondertekend door 195 landen waaronder Nederland, die zich ook heeft gecommitteerd aan de doelstelling om broeistofgassen in 2030 met 40% te laten dalen ten opzichte van 1990 (regeerakkoord, 2017). Dit was voor de actieve belangenorganisaties rondom issues met betrekking tot mobiliteit blijkbaar een wake up call voor meer samenwerking. De doelstelling uit het Klimaatverdrag vergt namelijk een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Ook werd in Nederland vanaf dat moment gewerkt aan het verwerken van de doelstelling uit het Klimaatverdrag in een klimaatakkoord (2018). Anders gezegd, er ontstond simpelweg bewustzijn dat issues met betrekking tot mobiliteit complexer werden, en niet langer met succes door individuele belangenorganisaties konden worden beïnvloed – oftewel de samenwerking tussen meerdere partijen om de krachten te bundelen

werd vanaf dat moment steeds belangrijker. Bertho Eckhardt bekrachtigde dit door in 2016 te pleiten voor een mobiliteitsakkoord om Nederlands vervoer efficiënter en groener te maken: “Zo'n akkoord moet een eind maken aan de wildgroei van belangenclubs in de vervoerssector. Alle partijen op het gebied van goederenvervoer, personenvervoer en vervoersmiddelen moeten hun soms botsende belangen bundelen en daar is volgens Eckhardt een integrale aanpak van meerdere jaren voor nodig. De reiziger moet daarin centraal staan” (BNR, 2016). Voorafgaande aan deze mondelinge oproep door Eckhardt, is in januari 2016 binnen het issuenetwerk mobiliteit de coalitie ‘Anders Reizen’ opgericht. Deze coalitie bestond in 2021 inmiddels uit zeventig samenwerkende organisaties, die 500.000 medewerkers vertegenwoordigen en heeft als doelstelling om CO2-uitstoot met betrekking tot zakelijk reizen in 2030 te halveren ten opzichte van 2016. Het huidig bestuur bestaat uit de volgende partijen: ministerie van I&W, VNO-NCR, Natuur en Milieu, NS, Eneco, Arcadis, Schiphol en de Volksbank (Anders Reizen, 2021). Vervolgens is eind 2016 de Mobiliteitsalliantie als coalitie opgericht, waardoor er binnen het issuenetwerk mobiliteit in 2016 meerdere coalities actief waren:

1. Logistieke alliantie (2004)
2. OV-NL (2015)
3. coalitie ‘Anders Reizen’ (2016)
4. Mobiliteitsalliantie (2016)

Maar zijn de bovenstaand beschreven coalities – waaronder de Mobiliteitsalliantie – eigenlijk wel te typeren als lobbycoalities? Op het eerste gezicht is sprake van meerdere belangengroepen die hun krachten bundelen in het behartigen van belangen middels het hanteren van een gezamenlijke agenda. Bij de Logistieke Alliantie, coalitie ‘Anders Reizen’ en OV-NL blijkt hier in 2021 in ieder geval sprake van te zijn door een website, een gezamenlijk logo, doelen en strategieën. De Mobiliteitsalliantie, waar dit onderzoek de nadruk op legt, begon eind 2016 met negen belangenorganisaties. Deze belangenorganisaties zijn te typeren als ov-partijen, autopartijen en logistieke partijen. Middels het opstellen van het manifest ‘Samen Vooruit’ werd er gezamenlijk een agenda met bijbehorende doelen opgesteld om gezamenlijk te lobbyen voor het structureel meer budget beschikbaar te stellen voor infrastructuur. Dit werd gedaan om uiteindelijk gezamenlijk invloed uit te oefenen op het regeerakkoord van 2017 (Seuren, 2016). Kortom, op basis van deze uiteenzetting is de Mobiliteitsalliantie vanaf haar oprichting te typeren als lobbycoalitie.

## **5.2 Het type lobbycoalitie: de Mobiliteitsalliantie**

Eind 2016 werd door de voorzitters van negen grote partijen de Mobiliteitsalliantie opgericht. De negen partijen waren als volgt: NS, RAI-Vereniging, ANWB, TLN, HTM, GVB, RET, FMN en KNV. Deze zogeheten Mobiliteitsalliantie richtte zich in de basis op het agenderen van de issues gerelateerd aan ‘mobiliteit’ op de politieke agenda (oftewel het regeerakkoord van 2017). De Mobiliteitsalliantie manifesteerde zich in 2016 als gelegenheidscoalitie onder de naam ‘Samen Vooruit’ (Nieuwsblad Transport, 2017). Het doel van de Mobiliteitsalliantie was om Nederland in de toekomst bereikbaar te

houden, en te zorgen dat er structureel één miljard euro extra per jaar wordt geïnvesteerd in infrastructuur. De lobby ging specifiek over één miljard extra per jaar in het regeerakkoord: “De alliantie weet hoe Nederland mobiel kan blijven. Een nieuw kabinet moet jaarlijks minstens één miljard euro extra investeren in infrastructuur. Met dat geld moet vervoer vooral slimmer en flexibeler worden: efficiënt reizen van deur tot deur, ongeacht het vervoersmiddel. De financiële en juridische schotten tussen trein, bus, auto, en fiets moeten verdwijnen, alle middelen moeten in samenhang worden ingezet. Vervoer moet ook groener worden, met veel ruimte voor innovatie” (Duursma, 2017). De wensen en doelen van de negen samenwerkende belangenorganisaties werden dus middels een manifest vastgesteld en men committeerden zich aan de doelstellingen uit het manifest (Seuren, 2016).

In de loop van 2017 (tot het regeerakkoord van 2017) sloten steeds meer belangenorganisaties zich aan bij de Mobiliteitsalliantie – in april 2017 bestond de Mobiliteitsalliantie uit zeventien belangenorganisaties (Duursma, 2017). Het samenwerkingsstypetypen als heterogeen. Dit vanwege het feit dat de deelnemende belangenorganisaties uit verschillende sectoren en met verschillende belangen besloten om samen te gaan werken. Daarnaast had de Mobiliteitsalliantie in de vormingsfase karaktereigenschappen van een informele lobbycoalitie. Dit allereerst vanwege het feit dat de Mobiliteitsalliantie in de basis een gelegenheidscoalitie werd genoemd en vanwege het feit dat volgens respondenten 3 en 7 de eerste overleggen in 2016 informeel waren georganiseerd tussen de voorzitters. Deze overleggen werden beschouwd als een soort van ‘bieroverleggen’ en de Mobiliteitsalliantie ontwikkelde zich in de loop van de tijd tot een soort van organisatie (respondent 3 en 7). Daarnaast waren geen samenwerkingsovereenkomsten aanwezig, waarin men als individuele belangengroep bijvoorbeeld autonomie moest afstaan aan de Mobiliteitsalliantie. De Mobiliteitsalliantie had echter wel de intentie om formeel te worden, de eerste stappen in deze richting werden in maart 2017 gezet, namelijk door het oprichten van een eigen website (respondenten 1, 3, 5, 7 en 8).

### Figuur 3

*Mobiliteitsalliantie bestaande uit zeventien deelnemende belangenorganisaties in april 2017*



*Noot.* Overgenomen van de website Mobiliteitsalliantie (n.d.).

### 5.3 De meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie

Zoals in de theoretische uiteenzetting is beschreven, wordt een onderscheid gemaakt tussen de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie aan de hand van proceselementen en een inhoudelijk element.

Ten eerste moet worden opgemerkt dat gedurende de vormingsfase (2016-2017) van de Mobiliteitsalliantie de meerwaarde niet eenvoudig is om te traceren. Dit vanwege het feit dat er in 2021 weinig lobbyisten kunnen meepraten over de vormingsfase van de Mobiliteitsalliantie – in vijf jaar tijd is er veel personele verandering geweest. Dit neemt niet weg dat het wel mogelijk is. Op basis van toenmalige persberichten en interviews met medewerkers die al vijf jaar meedraaien, zal de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie gedurende de vormingsfase alsnog worden geanalyseerd.

Allereerst is er aandacht voor de proceselementen van meerwaarde. Eind 2016 hebben negen samenwerkende belangenorganisaties het manifest ‘Samen Vooruit’ opgesteld met als doel om de kans te vergroten dat de lobby slaagt om structureel één miljard euro per jaar extra voor mobiliteit vrij te maken door het nieuwe kabinet: “Een gezamenlijk opgesteld manifest, dat richting geeft aan de wensen van de vervoersorganisaties, staat centraal” (Seuren, 2016). De kernboodschap van de Mobiliteitsalliantie was dat mobiliteit anders moet en kan: “Het moet slimmer, eerlijker, flexibeler, groener en veiliger. De komst van een nieuw kabinet is een uitgelezen moment om deze vraagstukken onder de aandacht van de politiek te brengen. Er zullen keuzes moeten worden gemaakt en de Mobiliteitsalliantie wil daarbij graag een gesprekspartner zijn” (Seuren, 2016). De reden dat naar de website van de GVB is gerefereerd, is vanwege het feit dat de Mobiliteitsalliantie voor eind maart 2017 geen eigen website had.

Als wordt gesproken over het uitdragen van een gezamenlijke boodschap en commitment aan doelen, is hier, ondanks dat niet alle belangenorganisaties deze hebben bedacht, sprake van. De nieuw aanhakende belangenorganisaties (niet de eerste negen belangenorganisaties die het manifest ‘Samen Vooruit’ hebben opgesteld) conformeerden zich aan de doelen en gemeenschappelijke boodschap door onder meer in te stemmen met lobbybrieven richting de toenmalige formateur (Duursma, 2017). Respondenten 4, 5 en 7 bevestigen dit vanwege het feit dat er over lobbybrieven en persberichten altijd afstemming is tussen alle voorzitters. Tot slot is er aandacht voor het element langdurig bestaan. Of dit de intentie was rondom het regeerakkoord van 2017, was volgens de respondenten 1, 4 en 7 in principe niet helder. De keuze om de samenwerking voort te zetten is gemaakt naar aanleiding van de uitkomsten van het regeerakkoord van 2017.

Als het gaat over de inhoudelijke elementen – het behalen van doelen – moet worden opgemerkt dat het doel om één miljard euro per jaar extra te investeren in infrastructuur en mobiliteit door het kabinet, niet is volbracht in het regeerakkoord van 2017. Toch waren de deelnemende belangenorganisaties van de Mobiliteitsalliantie niet ontevreden over het resultaat. De Mobiliteitsalliantie werd in het regeerakkoord van 2017 benoemd: “Samen met de Mobiliteitsalliantie voeren we deze kabinetsperiode pilots uit om ervaringen op te doen met alternatieve vormen van vervoer en betaling, zonder dat dit leidt tot een systeem van rekeningrijden” (regeerakkoord, 2017: 39). Ook had de Mobiliteitsalliantie iets bereikt in de begroting van 2018. Het demissionaire kabinet Rutte II heeft de Mobiliteitsalliantie genoemd en het argument van de Mobiliteitsalliantie overgenomen dat in

Nederland sprake moet zijn van het voeren van integraal mobiliteitsbeleid (Nieuwsblad Transport, 2017). Vervolgens heeft de Mobiliteitsalliantie de keuze gemaakt om het samenwerkingsverband voort te zetten, zodat zij aan het werk kon met de opdracht die in het regeerakkoord van 2017 door het kabinet Rutte III te kennen is gegeven.

Kortom, de Mobiliteitsalliantie was op het gebied van de proceselementen van meerwaarde: er waren doelen en er was commitment aan de doelen door het onderschrijven van het Manifest ‘Samen Vooruit’, men deelde dus een gemeenschappelijke boodschap, en het langdurig bestaan werd geborgd, doordat de Mobiliteitsalliantie een soort van opdracht kreeg in het regeerakkoord van 2017. Tot slot is er geen enkele belangenorganisatie uit de Mobiliteitsalliantie gestapt tussen de oprichting in 2016 en het regeerakkoord van 2017. Met betrekking tot het inhoudelijke element van meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie was deels sprake van meerwaarde. Het oorspronkelijke doel is namelijk niet behaald, hoewel een subdoel (rekeningrijden) is overgenomen in het regeerakkoord van 2017. Het is echter niet gelukt om investeringen van één miljard euro extra per jaar te krijgen voor toekomstige investeringen van infrastructuur.

#### 5.4 De contextuele factoren en de organisatorische factoren van de Mobiliteitsalliantie

#### 5.5 Contextuele factoren

Contextuele factoren vorming Mobiliteitsalliantie
1. Issue complexiteit
2. Mate conflict
3. Issue salience

##### Issue complexiteit

Mede door het Klimaatverdrag uit 2015 werd het rond 2016 steeds duidelijker dat mobiliteit en bereikbaarheid in hogere mate integraal moest worden benaderd om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen (Andersreizen, 2021). Issues die gerelateerd zijn aan mobiliteit zijn daarnaast complexer geworden, waardoor het moeilijker is om deze als individuele belangengroep succesvol te beïnvloeden. In een van de interviews wordt deze uitspraak bekrachtigd door te spreken over het ministerie van I&W:

“Een paar jaar geleden kwamen bij het ministerie verschillende belangengroeperingen die eigenlijk met dezelfde of te veel gedetailleerde informatie kwamen. Dit gaf dus een impuls om meer samen te gaan werken. Het kostte ook ambtenaren ontzettend veel tijd om alle belangen te moeten filteren. Mijn ervaring is dat het ministerie ook meer behoefte had aan samenwerking om iets voor elkaar te krijgen” (respondent 6).

Hieruit blijkt dus dat het ministerie van I&W de issue complexiteit bevestigde en behoefte had aan expertise en middelen met draagvlak van diverse spelers uit het issuenetwerk mobiliteit. Een negatief aspect, zoals informatieoverload, is niet naar voren gekomen in dit onderzoek. Kortom, mobiliteit (met

bijbehorende issues) is als complex te beschouwen. Vanuit het ministerie van I&W was er behoefte aan de Mobiliteitsalliantie die met draagkrachtige en breed gedragen plannen kwam. Ook bleek uit het Klimaatverdrag uit 2015 dat er meer behoefte was aan samenwerking tussen alle actieve spelers in het issuenetwerk mobiliteit.

### **Mate van conflict rondom issues**

De mate van conflict tussen de actieve spelers binnen het issuenetwerk mobiliteit was voorafgaande aan de vormingsfase van de Mobiliteitsalliantie (2016) hoog. De autopartijen, openbaarvervoerspartijen en logistieke partijen werkten niet aan een gezamenlijke agenda, en concurreerden zelfs met elkaar (respondent 2). Dit werd geconstateerd en vervolgens is door het vormen van de Mobiliteitsalliantie besloten dat er middels een gezamenlijke agenda moest worden gewerkt aan het vrijmaken van extra middelen voor mobiliteit. In principe lag de nadruk voornamelijk op het agenderen van de issue ‘mobiliteit’, zodat er meer middelen vanuit de regering zouden worden vrijgemaakt voor mobiliteit (respondenten 2, 4, 7 en 8). Door het vormen van de Mobiliteitsalliantie werd de mate van conflict verlaagd, omdat men van mening was dat mobiliteit vanaf heden als integraal moest worden benaderd om iets te bereiken. In de brief aan de informateur werd derhalve verzocht de volgende tekst op te nemen in het regeerakkoord:

“Het zo spoedig mogelijk, maar uiterlijk binnen één jaar, komen tot een mobiliteitsakkoord met het nieuwe kabinet, waarin de mobiliteitssector en het kabinet afspraken maken om knelpunten op te lossen en kansen te benutten met een investeringsbudget van tenminste één miljard extra per jaar voor weg, water en spoor” (Mobiliteitsalliantie, 2017).

Kortom, de Mobiliteitsalliantie is gevormd om meer voor elkaar te krijgen, en door het vormen van de Mobiliteitsalliantie als lobbycoalitie was geen sprake meer van onderlinge zichtbare conflicten.

### **Issue salience**

Zoals eerder is gesteld, is bij de Mobiliteitsalliantie sprake van het agenderen van issues om aandacht te genereren voor de issue mobiliteit. Omdat deelnemende belangenorganisaties van de Mobiliteitsalliantie – met oorspronkelijk tegengestelde belangen – van mening waren dat de issues te complex waren geworden om autonoom succesvol te opereren, is hier sprake van complexe issues. Deze issues kunnen uitsluitend ordentelijk worden beïnvloed door krachtenbundeling middels samenwerking:

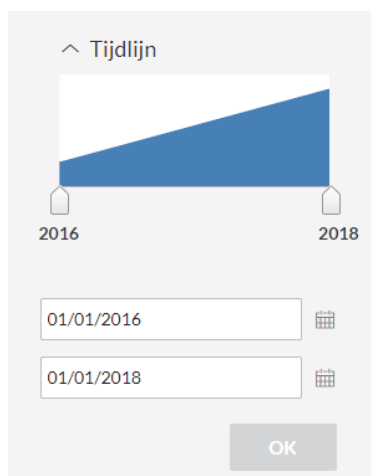
Het ministerie van I&W is niet het meest invloedrijke ministerie in Den Haag. Maar door hele sterke, invloedrijke bondgenoten te creëren, kun je ook de minister die verantwoordelijk is voor mobiliteit helpen in de interne lobby in Den Haag. Als er in de politiek veel tegenstrijdige belangen zijn, dan word je uitgespeeld, en uiteindelijk verliest iedereen” (respondent 1) en “het nut is dat je met elkaar praat, dat je elkaar verstaat en elkaars problemen begrijpt. En dat je daarmee ook samen optrekt en voorkomt dat je uit elkaar gespeeld wordt door een ministerie”

(respondent 3). De nadruk lag in principe dus op zoveel mogelijk partijen te mobiliseren om de kans, om meer aandacht te krijgen voor mobiliteit in het regeerakkoord van 2017, te vergroten (respondenten 1, 2, 3, 5 en 9).

De mate van salience is onderzocht door krantenartikelen te analyseren in de database van LexisUni. Omdat het regeerakkoord van 2017 in oktober 2017 is verschenen en de Mobiliteitsalliantie vervolgens als samenwerkingsverband is voortgezet, is in LexisUni een tijdsspanne gehanteerd van 1 januari 2016 tot 1 januari 2018. Als zoekterm is de 'Mobiliteitsalliantie' gebruikt, omdat deze term een afspiegeling vormt van de mate waarin aandacht is voor verschillende issues die gerelateerd zijn aan mobiliteit. Daarnaast is uitsluitend gekeken naar verschenen artikelen in Nederlandse dagbladen, omdat de Mobiliteitsalliantie niet internationaal is georiënteerd. In totaal hebben kranten 53 keer geschreven over de Mobiliteitsalliantie. Binnen de analyseperiode zijn er geen piekmomenten geweest, waarbij de media opvallend veel of weinig aandacht gaven aan de Mobiliteitsalliantie. Wel is echter sprake van een stijgende lijn aan media-aandacht, zie Figuur 4. Dit is echter niet voldoende om te spreken van veel media-aandacht, want er is simpelweg sprake geweest van weinig media-aandacht. Aan de inzet van de Mobiliteitsalliantie heeft dit niet gelegen, aangezien de Mobiliteitsalliantie op de website 21 persberichten heeft geplaatst (Mobiliteitsalliantie, n.d.).

#### **Figuur 4**

*Media-analyse 2016 en 2017 via Lexis Uni*



2016	11 keer
2017	42 keer

## 5.6 Organisatorische factoren

<b>Organisatorische factoren vorming Mobiliteitsalliantie</b>
1. Samenstelling
2. Hulpbronnen
3. Lobbystrategieën
4. Consensus over doelen en gemeenschappelijke boodschap

### **Samenstelling**

De Mobiliteitsalliantie heeft vanaf haar oprichting reeds de intentie uitgesproken om een draagkrachtige lobbycoalitie te worden: “RAI-voorzitter Steven van Eijck hoopt dat onder meer ook de Bovag, verladingsorganisatie EVO, VNO-NCW en Natuur en Milieu zich bij het initiatief van de alliantie aansluiten om het maatschappelijk draagvlak voor slimmere mobiliteit te versterken” (Nicolai, 2016). Hierdoor zou sprake moeten zijn van bredere en algemene doelen, met bijbehorende consensus. Dat hieraan is voldaan, blijkt uit het volgende citaat: “De nieuwe partijen die het manifest ‘Samen Vooruit’ onderschrijven, en zich committeren aan de alliantiedoelstelling gezamenlijk een nieuw, duurzaam mobiliteitssysteem in te richten” (Duursma, 2016). Begin van 2017, een maand na de oprichting van de Mobiliteitsalliantie, werd de ambitie uitgesproken om een grote en brede en heterogene lobbycoalitie te worden en de alliantie werd langzamerhand groter: “De alliantie is een samenwerkingsverband van de ANWB, RAI Vereniging, NS en tal van koepelorganisaties, vervoerders en reizigersorganisaties. Mobiliteit staat niet hoog op de politieke agenda, terwijl de Nederlander zich daar wél zorgen over maakt, aldus het samenwerkingsverband” (Van Lieshout, 2017) en:

“Het recente aansluiten van de zeven organisaties is een bijzondere mijlpaal voor de alliantie. Niet alleen wordt daarmee het maatschappelijk draagvlak versterkt, waarbij zowel de ondernemers als de (zakelijke) reiziger breed zijn vertegenwoordigd, maar bovenal is de uitbreiding een belangrijke versterking van de slagkracht richting de politiek” (Mobiliteitsalliantie, 2017).

Wegens het feit dat de Mobiliteitsalliantie tot het regeerakkoord van 2017 nog volop in ontwikkeling was, is het onduidelijk of er beleid was om meelifters te beperken. De eerste overleggen in 2016 waren slechts tussen de voorzitters en werden beschouwd als een soort ‘bieroverleggen’ en de Mobiliteitsalliantie ontwikkelde zich in de loop van de tijd tot een soort van organisatie (respondent 3 en 7). De Mobiliteitsalliantie heeft zich vanaf eind 2016 tot het regeerakkoord van 2017 langzamerhand ontwikkeld van een meer informele samenwerkingsvorm naar een formele samenwerkingsvorm. Dit blijkt uit de volgende uitspraak:

“We hebben vanaf eind 2017 een eigen entiteit gecreëerd, als we dit niet hadden gedaan – Mobiliteitsalliantie is uitsluitend een term en verder bestaat het niet – dan denk ik dat het niet zo

lang had bestaan. Dan was het te vrijblijvend geweest. We hebben vaste vergadermomenten, je weet wat je eraan hebt. Een echte structuur, governance, budget helpt wel. Ik zit ook in de Logistieke Alliantie, dit zijn meer brancheorganisaties uit de logistieke sector'' (respondent 1).

De samenstelling van de Mobiliteitsalliantie sloot goed aan op de complexiteit van de issue 'mobiliteit' en de oorspronkelijk hoge mate van conflict rondom de issue 'mobiliteit'. De lobbycoalitie was te typeren als een heterogene lobbycoalitie die steeds meer trekken kreeg van een formele lobbycoalitie. Waarom dan geen volledig formele lobbycoalitie? Dit vanwege het feit dat er geen governancevorm was, evenmin expliciete samenwerkingsafspraken en er was onduidelijkheid of de lobbycoalitie na het regeerakkoord van 2017 zou worden voortgezet (respondent 1). Over het verband tussen issue salience en een homogene lobbycoalitie of heterogene lobbycoalitie kunnen geen valide uitspraken worden gedaan. De Mobiliteitsalliantie was tussen 2016 en 2017 namelijk nog volop in ontwikkeling met de intentie om 'issue salience' juist te verhogen middels een heterogene lobbycoalitie. Het feit dat de heterogene lobbycoalitie past bij complexe issues waarover oorspronkelijk een hoge mate van conflict was, komt tot slot overeen met de context. Kortom, de samenstelling van de lobbycoalitie in de vormingsfase sluit goed aan bij de context (contextuele factoren).

### **Hulpbronnen**

In de oprichtingsfase van de Mobiliteitsalliantie lijkt er geen speciaal beleid te zijn geweest binnen de Mobiliteitsalliantie om toetredende partners toe te laten of te weigeren op basis van hulpmiddelen. Wel werd toentertijd reeds een onderscheid gemaakt tussen coördinerende partijen (draagkrachtig in middelen en expertise) en niet-coördinerende partijen (minder draagkrachtig in middelen en expertise). De hoofdzakelijke reden van de niet-coördinerende partijen om aan te sluiten bij de Mobiliteitsalliantie, is wegens de potentie om meer invloed uit te kunnen oefenen op de politieke agenda, meer slagkracht en informatievoorziening. Maar is er dan sprake van een verschil in hulpmiddelen tussen coördinerende partijen en niet-coördinerende partijen? Volgens respondenten 2, 5, 7 en 8 hebben de verschillen voornamelijk betrekking op fiscale middelen en kennis en imago. Zo hebben de coördinerende partijen vaak meer medewerkers die tijd hebben voor de Mobiliteitsalliantie, stoppen er meer uren in en hebben een voorzitter die invloed uitoefent op de strategische beslissingen in het voorzittersoverleg (respondenten 1, 3, 5, 7 en 9). Tekorten aan hulpmiddelen zijn in de periode 2016-2017 tot slot niet geconstateerd op basis van de onderzoeksuitkomsten.

### **Lobbystrategieën**

Alle deelnemende belangenorganisaties van de Mobiliteitsalliantie hebben de intentie om de status quo te veranderen – namelijk mobiliteit als integraal te gaan benaderen. De oorspronkelijke nadruk ligt op invloed uitoefenen op de politieke agenda, namelijk het regeerakkoord van 2017. Er wordt door respondenten 2, 3, 5 en 7 dan ook aangegeven dat de Mobiliteitsalliantie bedoeld is als een agenderende alliantie, door de inzet van inside en outside lobbystrategieën: gesprekken voeren met de minister, ambtenaren, Kamerleden (inside), het versturen van lobbybrieven naar de informateur, het geven van

interviews en het schrijven van persberichten (outside). Daarnaast is aan het begin van 2017 een mobiliteitsdebat georganiseerd met Kamerleden om in debat te gaan over de toekomst van mobiliteit. Dit sluit goed aan bij de contextuele factoren, want er is sprake van het aanleveren van (technische) informatie aan ambtenaren van het ministerie van I&W, zowel via de binnenroute als de buitenroute.

### **Consensus over doelen en de gemeenschappelijke boodschap**

Er is consensus over het oorspronkelijke doel en de gemeenschappelijke boodschap tussen de negen partijen die de Mobiliteitsalliantie hebben opgericht: het structureel één miljard euro extra per jaar investeren in infrastructuur. Maar was er dan nog consensus aan de orde, naar aanleiding van het aanhaken van meerdere partijen gedurende de vormingsfase? Hier is sprake van, aangezien men zich committeerde aan het manifest ‘Samen Vooruit’ en uiteindelijk tevreden was over de uitkomsten van de doelen (expliciet vermeld) in het regeerakkoord van 2017 (respondenten 1, 2, 4, 6, 8).

### **5.7 Tussentijdse conclusie: verwachting aangenomen of verworpen?**

De Mobiliteitsalliantie is oorspronkelijk van meerwaarde, omdat ten eerste aan de proceselementen is voldaan. Aan het inhoudelijke element daarentegen is deels voldaan. Aan het hoofddoel, jaarlijks één miljard euro extra voor mobiliteit, is niet voldaan. Het is echter wel gelukt dat een subdoel is overgenomen in het regeerakkoord van 2017, namelijk het doen van experimenten naar andere vormen van vervoer en betaling – zonder dat dit leidt tot rekeningrijden.

De contextuele en organisatorische factoren sloten voor het grootste gedeelte goed op elkaar aan. Er was tot 2016 namelijk sprake van complexe issues (gerelateerd aan mobiliteit) met een hoge mate van conflict, die een heterogene lobbycoalitie vereisten. De Mobiliteitsalliantie heeft hier in haar samenstelling goed op ingespeeld door het vormen van een grote, brede en heterogene lobbycoalitie, die tijdens de vormingsfase steeds meer trekken kreeg van een formele lobbycoalitie. Over de contextfactor ‘issue salience’ kunnen in de vormingsfase geen valide uitspraken worden gedaan, omdat de Mobiliteitsalliantie met bijbehorende (deel)issues gerelateerd aan mobiliteit, nog niet helder waren. Ook de hulpmiddelen en lobbystrategieën sloten goed aan bij de contextuele factoren, er waren namelijk voldoende hulpmiddelen aanwezig en de inzet van lobbystrategieën heeft geleid tot resultaat. Tot slot was er in hoge mate consensus over het doel en de gemeenschappelijke boodschap inzake het hoofddoel, aangezien men zich onder meer committeerde aan het manifest ‘Samen Vooruit’.

De geformuleerde verwachting uit het theoretisch hoofdstuk – naarmate de lobbycoalitie beter in staat is om de contextuele factoren en organisatorische factoren zo goed als mogelijk op elkaar aan te sluiten de meerwaarde (proceselement en inhoudelijk element) van een lobbycoalitie wordt vergroot – is in de vormingsfase van de Mobiliteitsalliantie op basis van de onderzoeksuitkomsten aangenomen.

## 6. Running fase Mobiliteitsalliantie Regeerakkoord 2017 - 2021

### 6.1 Issuenetwerk mobiliteit

Na het tot stand komen van het regeerakkoord van 2017 lag bij issues gerelateerd aan mobiliteit voornamelijk de nadruk op het gezamenlijk (overheid, maatschappelijk middenveld en private partijen) formuleren van doelstellingen met bijbehorende oplossingen om de komende decennia de hoeveelheid CO<sub>2</sub> te reduceren. Dit werd gedaan in een zogeheten ‘klimaattafel’. De opbrengsten van de overleggen en experimenten – uitgevoerd door spelers actief rondom issues gerelateerd aan mobiliteit – dienden vervolgens te worden omgezet in doelstellingen, die werden verwerkt in het klimaatakkoord van 2018. De Mobiliteitsalliantie als lobbycoalitie werd in deze periode steeds meer erkend. Zo leverde de Mobiliteitsalliantie een bijdrage aan het ontwerp-klimaatakkoord door experimenten te doen om mobiliteit flexibel te beprijzen. Voor 1 april 2019 moest de Mobiliteitsalliantie een lijst met experimenten aanleveren bij het ministerie van I&W, die (deels) werden vergoed door het ministerie van I&W (Van Lieshout, 2019).

Daarnaast is het opmerkelijk dat er tussen het regeerakkoord van 2017 en het regeerakkoord van 2021 ontwikkelingen zijn geweest in het issuenetwerk mobiliteit. Zo is in 2019 een extra lobbycoalitie ontstaan, namelijk ‘MaaS-Lab’. Deze lobbycoalitie heeft een heterogene samenstelling en richt zich specifiek op het in de praktijk invulling geven aan Mobility as a Service (MaaS). Het feit dat deze lobbycoalitie is gevormd in het issuenetwerk mobiliteit, is dubieus. De Mobiliteitsalliantie richt zich namelijk als subdoel ook op MaaS. Voorts moet worden opgemerkt dat de lobbycoalitie ‘Anders Reizen’ een samenwerkingsverband is dat qua samenstelling het meest lijkt op de Mobiliteitsalliantie, hoewel het verschilt in grootte (zeventig partners), een grotere diversiteit kent aan partners – de Mobiliteitsalliantie bestaat uitsluitend uit partners actief in de mobiliteitssector en de coalitie ‘Anders Reizen’ daarentegen bestaat ook uit partners afkomstig van de Rijksoverheid en private instellingen zoals KPMG, ING en Shell. Het fundamentele verschil tussen de coalitie ‘Anders Reizen’ en de Mobiliteitsalliantie is dat de Mobiliteitsalliantie een echte lobbyclub is bestaande uit brancheorganisaties, ledenorganisaties en vervoersorganisaties gerelateerd aan mobiliteitsissues. De coalitie ‘Anders Reizen’ daarentegen is een breder samenwerkingsverband bestaande uit partners uit de overheid, het bedrijfsleven en overige sectoren. Daarnaast staat de hoofddoelstelling van de coalitie ‘Anders Reizen’ expliciet vermeld op de website, is concreet en gericht op de lange termijn: “De gemeenschappelijke ambitie van de lobbycoalitie ‘Anders Reizen’ is de CO<sub>2</sub>-uitstoot van zakelijk reizen te halveren in 2030 (t.o.v. 2016) – de leden van de coalitie zijn zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van de getekende belofte (pledge)” (Andersreizen, 2021). In tegenstelling tot de lobbycoalitie ‘Anders Reizen’ staat de hoofddoelstelling van de Mobiliteitsalliantie niet expliciet op de website, en is gedurende de bestaansduur niet concreet. De vraag kan dan ook worden gesteld: waar staat de Mobiliteitsalliantie precies voor?

Voorts is uit de interviews gebleken dat belangenorganisaties uit de Mobiliteitsalliantie vaak lid zijn van meerdere lobbycoalities, onder meer OV-NL en de Logistieke Alliantie (homogene coalities). OV-NL wordt vertegenwoordigd door belangengroepen gerelateerd aan openbaar vervoer en de Logistieke Alliantie wordt vertegenwoordigd door belangengroepen die streven naar optimale wegen. De belangengroepen hebben dus dezelfde achtergrond en hun belangen komen in hogere mate met elkaar overeen (respondenten 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9).

Het is tot slot opmerkelijk dat in de aanloop naar het klimaatakkoord van 2018 meerdere lobbycoalities zijn gevormd, zich hebben ontwikkeld en inmiddels langdurig bestaan – eind 2021 was geen enkele lobbycoalitie opgeheven. Dit is waarschijnlijk niet zonder een reden. Het ministerie van I&W heeft namelijk expliciet aangegeven dat samenwerking is vereist om invulling te kunnen geven aan het tot stand komen van de doelen van het klimaatakkoord van 2018. In opvolging van de zogeheten ‘Energieagenda’ van het kabinet Rutte I, is door toenmalig staatssecretaris Van Veldhoven bij aanvang van 2018 een brief verstuurd met de omschrijving van de opdracht over een op te richten ‘sectortafel Mobiliteit’ – die is opgericht om de mobiliteitsparagraaf in het klimaatakkoord vorm te geven. Deze sectortafel Mobiliteit bestond uit bedrijven die nodig zijn om de klimaatdoelstellingen met betrekking tot de mobiliteitssector te behalen. De opbrengsten van de sectortafel Mobiliteit zijn uiteindelijk verwerkt in het klimaatakkoord van 2018. De doelstellingen zijn voor de lange termijn geformuleerd, namelijk 2050. Om deze te kunnen verwezenlijken, is het niet langer wenselijk om modaliteiten afzonderlijk te benaderen en is de ambitie uitgesproken om de flexibiliteit tussen modaliteiten (weg, fiets, waterweg en OV) te vergroten (klimaatakkoord, 2018). In het klimaatakkoord is voornamelijk de coalitie ‘Anders Reizen’ met diverse opdrachten op pad gestuurd. Deze lobbycoalitie komt zeventien keer in het document voor en de Mobiliteitsalliantie komt twee keer in het document voor (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2018). Eind 2021 waren de volgende lobbycoalities actief in het issuenetwerk mobiliteit:

1. Logistieke alliantie (2004)
2. OV-NL (2015)
3. coalitie ‘Anders Reizen’ (2016)
4. Mobiliteitsalliantie (2016)
5. MaaS-LAB (2019)

## **6.2 Het type lobbycoalitie: de Mobiliteitsalliantie**

Tussen het regeerakkoord van 2017 en het regeerakkoord van 2021 is de Mobiliteitsalliantie uitgegroeid tot een lobbycoalitie met zevenentwintig samenwerkende partners. Inmiddels manifesteert de Mobiliteitsalliantie zich door het hebben van een eigen logo, website, afgesproken regels en een governancevorm. De afgesproken regels zijn volgens respondent 4 als volgt: “We zeggen ook altijd over de Mobiliteitsalliantie, 70% in gezamenlijkheid en daar lobbyen we voor en iedereen doet daarnaast ook zijn eigen ding – dit is ook logisch, dat weten we van elkaar, dat accepteren we van elkaar” (respondent 4). Of de verandering van een meer informele lobbycoalitie naar een formele lobbycoalitie haar

vruchten heeft afgeworpen, zal blijken uit het onderzoeken van de verklarende factoren, namelijk de mate waarin de contextuele factoren en organisatorische factoren op elkaar aansluiten. De Mobiliteitsalliantie is door haar diversiteit aan partners met verschillende belangen en achtergronden, evenals in de vormingsfase, een formele heterogene lobbycoalitie.

## Figuur 5

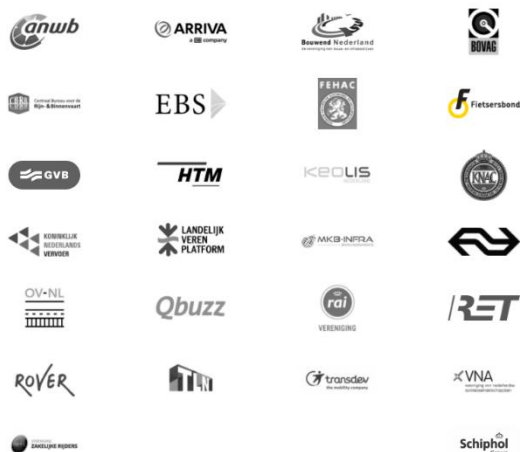
*Logo Mobiliteitsalliantie*



## Figuur 6

*Samenwerkende belangenorganisaties Mobiliteitsalliantie 2021*

### DEELNEMENDE PARTNERS



*Noot.* Overgenomen van de website Mobiliteitsalliantie (n.d.).

### 6.3 De meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie

De meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie in het regeerakkoord van 2017 en het regeerakkoord van 2021 wordt aan de hand van proceselementen en inhoudelijke argumenten uiteengezet.

Gedurende de periode (regeerakkoord 2017 – Deltaplan Mobiliteit 2030 (2019) werkten de inmiddels 25 partners van de Mobiliteitsalliantie gezamenlijk aan een strategisch plan, inclusief investeringsagenda, met oplossingen ter preventie dat Nederland in 2030 dichtslibt (Zwetsloot, 2019). Dit is verwerkt in een Deltaplan Mobiliteit 2030 en aangeboden aan de toenmalige minister van I&W. Tot 2040 dient er 56 miljard euro extra beschikbaar te zijn voor investeringen in infrastructuur met betrekking tot OV, wegen en vaarwegen. Dit betekent drie miljard euro per jaar vanaf 2020, een extra bedrag van één miljard per

jaar. De doelen van deze investering zijn als volgt: toename van capaciteit, veiligheid en innovatie. Ook is het noodzakelijk om de energietransitie in het vervoer uitvoerbaar te kunnen maken om te voldoen aan de klimaatdoelen uit het klimaatakkoord. De gedane investering uit 2017 is voornamelijk besteed aan achterstallig onderhoud, zo bepleit de Mobiliteitsalliantie in haar Deltaplan Mobiliteit 2030. Evenzeer richt het Deltaplan zich op het agenderen van rekeningrijden (Van der Aa, 2019; Duursma, 2019). Via de Telegraaf liet de toenmalige minister Van Nieuwenhuizen weten op geen enkele manier mee te werken met rekeningrijden (AD, 2019). Anders gezegd was het Deltaplan Mobiliteit 2030 voornamelijk bedoeld als een oproep aan politieke partijen om het Deltaplan Mobiliteit 2030 heel hoog op de politieke agenda te plaatsen. Er is behoefte aan een integrale benadering van vervoer door combinaties van vervoersmiddelen en technische verbeteringen te introduceren – dit kan worden vormgegeven aan de hand van ‘hubs’. Voorzitter Frits van Bruggen geeft aan dat zij verwachten met gezamenlijk optreden meer geld te krijgen en dat dit noodzakelijk is om de minister van de juiste informatie te voorzien, zodat zij een luider stem krijgt in het kabinet. Ten slotte is 25 mobiliteitspartijen die samen optrekken uniek in de wereld (Rohmsen, 2019).

Het Deltaplan Mobiliteit 2030 vormde kortgezegd een lobbydocument met issues waar de partners van de Mobiliteitsalliantie invloed op willen uitoefenen: “Naar aanleiding van het regeerakkoord van 2017 hebben we besloten formeler met de Mobiliteitsalliantie om te gaan. Het leek ons effectief om een Deltaplan te gaan schrijven voor het volgende kabinet met de focus op het nieuwe regeerakkoord van 2021. Kortom, het Deltaplan kwam van pas” (respondent 3) en “met het Deltaplan zijn we heel blij, omdat het een gemeenschappelijk vertrekpunt vormt voor communicatie, public affairs en noem maar op. Hierop kan men op terugvallen, mocht er geen sprake zijn van compromis” (respondent 4) en “maar als je het systeem wilt veranderen, dan moet eigenlijk iedereen er op dezelfde manier naar gaan kijken. Ik denk dat dit is gelukt door het vaststellen van het Deltaplan” (respondent 1). Kortom, het Deltaplan Mobiliteit 2030 fungeerde als document met uitgewerkte plannen om de komende tijd in staat te zijn om een integraal Mobiliteitssysteem te ontwikkelen (respondenten 1, 3 en 4). Hierin staan de hoofddoelen en subdoelen vermeld, die van pas komen richting de gezamenlijke lobby van de landelijke verkiezingen in 2021 (respondent 4).

Ten aanzien van het gezamenlijk uitdragen van één boodschap, zijn de volgende twee situaties in strijd met dit proceselement. Ten eerste heeft onlangs de nieuwe voorzitter van de ANWB een document gelanceerd met de visie voor de auto tot 2050, zodat de belangen van de automobilist de komende decennia in hogere mate worden geborgd (ANWB, 2021). Daarnaast heeft de voorzitter van de Bovag (Han ten Broeke) in WNL een eigen boodschap verkondigd – met betrekking tot een nieuw autobelastingplan – zonder de Mobiliteitsalliantie te noemen.

Kortom, de proceselementen van de Mobiliteitsalliantie staan onder druk. Doelen staan niet concreet geformuleerd in het Deltaplan Mobiliteit 2030 en op de website van de Mobiliteitsalliantie, waardoor de vraag kan worden gesteld in welke mate er commitment is aan deze doelen. Daarnaast blijkt uit meer dan de helft van de interviews dat na het coalitieakkoord van 2021 behoefte is aan evaluatie over wat de Mobiliteitsalliantie heeft bereikt en of het zinvol is om het samenwerkingsverband op lange termijn te continueren.

De inhoudelijke elementen van meerwaarde hebben betrekking op het verwezenlijken van doelen in het coalitieakkoord van 2021. Het subdoel betalen naar gebruik (rekeningrijden) is overgenomen, ook is het gelukt om extra middelen vrij te maken voor beheer en onderhoud van wegen (coalitieakkoord 2021). Het is echter niet gelukt om investeringen van één miljard euro extra per jaar te krijgen voor toekomstige investeringen van infrastructuur.

#### 6.4 De contextuele en organisatorische factoren van de Mobiliteitsalliantie

Contextuele factoren running Mobiliteitsalliantie
1. Issue complexiteit
2. Mate conflict
3. Issue salience

#### 6.5 Contextuele factoren

##### Issue complexiteit

In issue complexiteit is sinds de oprichtingsfase van de Mobiliteitsalliantie (2016-2017) en het ontwikkelen van de Mobiliteitsalliantie geen significante verandering geconstateerd vanuit het oogpunt van de deelnemende belangenorganisaties uit de Mobiliteitsalliantie – issue complexiteit gerelateerd aan mobiliteit is hoog. Dit blijkt ook uit het feit dat beleidsmakers van het ministerie van I&W de Mobiliteitsalliantie steeds vaker weten te vinden voor vragen met betrekking tot technische informatie: “Ik denk dat de Mobiliteitsalliantie veel meer invloed heeft op het ambtelijke (ambtelijke lobby), lobby richting het ministerie van I&W. Daar worden echt hele bijzondere gesprekken gevoerd – dichtbij het vuur” (respondent 2) en “ook zie ik dat het ministerie de Mobiliteitsalliantie belangrijk vindt, zij roept vaak: ‘we wachten tot de Mobiliteitsalliantie komt, met visie op dit en dat onderdeel. Vervolgens kunnen we inspelen op het ministerie, wat je als individuele organisatie simpelweg niet was lukt” (respondent 6). Volgens een andere respondent is het gelukt om verandering aan te brengen in issue complexiteit:

“Het hoofddoel was het bewerken van in feite beleidsmakers, beleidsbeslissers, en de partijen die hierop invloed hebben om mobiliteit op de agenda te krijgen en te herkennen dat er iets mee moet worden gedaan. Wij bereiken dingen waarvan je 21 jaar geleden niet durfde te dromen. Toen was het: je legde de focus op je eigen belangen en zocht dezelfde partners op. Een minister kwam je soms tegen, ook met een directeur-generaal (DG) was er een grote afstand. Ambtenaren wel iets meer, maar de impact die we hebben als Mobiliteitsalliantie is niet te vergelijken” (respondent 2)

en tot slot:

“Er is veel contact met het ministerie, zijn ook afspraken geweest met meerdere DG’s om te laten zien dat mobiliteit niet uitsluitend is gekoppeld aan infra maar ook aan woningbouwopgave, duurzaamheid. We hebben overleggen met allerlei ministeries gedaan, waarbij mobiliteit verder zal gaan. En er zijn ook afspraken geweest met politici, door twee coördinerend voorzitters. Dat je laat zien, dat zowel OV en asfalt dat vindt. Als je kijkt naar het AD interview van vorige week, dan is dit ook in gezamenlijkheid opgepakt” (respondent 5).

Kortom, ten aanzien van issue complexiteit was er vanuit het ministerie van I&W behoefte aan input en technische kennis van de Mobiliteitsalliantie.

### **Mate van conflict rondom issues**

Voorafgaande aan en tijdens de oprichtingsfase van de Mobiliteitsalliantie (2016 en 2017) was er conflict geconstateerd tussen actieve spelers (autopartijen en openbaarvervoerspartijen) over issues gerelateerd aan mobiliteit. Om dit te beperken besloten belangenorganisaties in aanloop naar de landelijke verkiezingen van 2017 om samen te gaan werken in de Mobiliteitsalliantie. In de periode van het regeerakkoord van 2017 en het klimaatakkoord 2018 lijkt er tussen alle spelers in het mobiliteitsnetwerk eerder sprake te zijn van samenwerking (denk aan samenwerken voor het klimaatakkoord van 2018), dan elkaar te beconcurreren. Onderling conflict tussen de samenwerkende belangenorganisaties van de Mobiliteitsalliantie is pas ontstaan na het lanceren van het Deltaplan Mobiliteit 2018. Conflicten gaan dan ook niet zozeer over issues – behalve over de vraag hoe met de issue stikstof om te gaan (respondenten 3 en 7), maar voornamelijk over onderling gebrekkige communicatie, elkaar niet bijtijds informeren en gebrek aan transparantie in besluitvorming. Voornamelijk als het gaat over onderdelen die wel of niet deel uitmaken van de agenda (bijvoorbeeld stikstof), is in het verleden een conflict ontstaan door elkaar slecht te informeren (respondenten 4 en 7). Dit is echter het laatste jaar wel wat verbeterd:

“Ook leiden tegenstrijdige dingen gaan roepen tot onderlinge discussies. Tot nu toe zijn het incidenten, als we elkaar maar blijven vasthouden voor het grotere belang, namelijk in totaal meer budget voor infrastructuur. En de komende tijd wordt het mijns inziens wel heel spannend, want nu gaan we de formatiefase in, er wordt geld verdeeld. Uiteindelijk gaan we zien wat de politiek de komende vier jaren beslist voor infrastructuur. Nu deze beslissingen worden genomen is de vraag of we nog steeds elkaars hand blijven vasthouden” (respondent 1).

Het Deltaplan Mobiliteit 2030 is daarom ook een breed erkend en nuttig document om elkaar aan de afspraken te houden (respondenten 1, 2, 3, 4, 7 en 9).

Kortom, voornamelijk veranderingen in dossiers (bijvoorbeeld stikstof), momenten waarop onderlinge communicatie is vereist en de verkiezingen kunnen leiden tot conflicten. Aan het verbeteren van onderlinge communicatie is tot op heden onvoldoende gewerkt. Het is niet helder of alle deelnemende belangenorganisaties van de Mobiliteitsalliantie de gezamenlijke boodschap onderschrijven. Dit wordt betwist vanwege de uitspraak van de volgende respondent: “Sommige

partijen nog wel lid zijn, maar zich eigenlijk al hebben teruggetrokken” (respondent 3). Dit betekent dat sommige deelnemende belangenorganisaties amper iets van zich laten horen. Hier wordt in het onderdeel ‘organisatorische factoren’ nader op ingegaan.

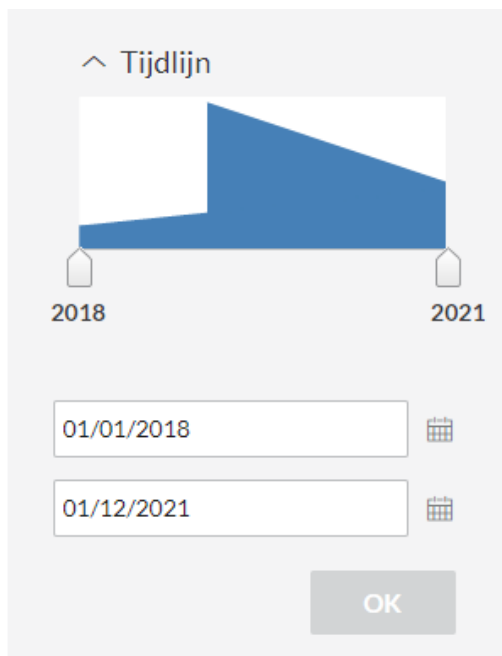
### Issue salience

Evenals gedurende de oprichtingsfase van de Mobiliteitsalliantie, is gedurende de ontwikkeling van de Mobiliteitsalliantie ook onderzoek gedaan naar de salience via LexisUni. Om dit uit te voeren is allereerst wederom de zoekterm ‘Mobiliteitsalliantie’ gebruikt, waarbij per jaar een separate analyse is gemaakt om de media-aandacht in kaart te brengen. Omdat in 2019 het ‘Deltaplan Mobiliteit 2030’ is gelanceerd door de deelnemende belangenorganisaties van de Mobiliteitsalliantie, is deze term ook nader onderzocht via Lexis Uni. De reden om niet nader onderzoek te doen naar de hoofddoelstellingen uit het ‘Deltaplan Mobiliteit 2030’ – MaaS, hubs en betalen naar gebruik (in de context van de automobilist ook wel bekend als rekeningrijden) – is vanwege de constatering dat deze termen in de krachtenberichten in verband zijn gebracht met het ‘Deltaplan Mobiliteit 2030’. **Figuur 7** toont een weergave van de Mobiliteitsalliantie en het Deltaplan Mobiliteit 2030 met bijbehorende issues (MaaS, hubs en betalen naar gebruik) vanaf 2018 tot 2021.

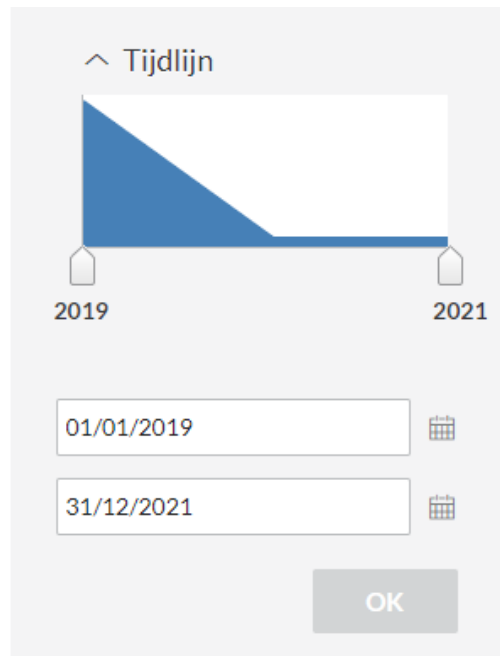
### Figuur 7

*Media-analyse 2017 tot 2021 via Lexis Uni Leiden*

Zoekterm: Mobiliteitsalliantie



Zoekterm: Deltaplan Mobiliteit



Zoekterm: Mobiliteitsalliantie

2018	10
2019	92
2020	15
2021	57

Zoekterm: Deltaplan Mobiliteit

2019	29
2020	2
2021	2

Het is opvallend dat in het jaar 2019 in de media veel aandacht is besteed aan mobiliteitsissues geagendeerd door de Mobiliteitsalliantie. Deze trend heeft zich echter niet voortgezet in het jaar 2020. Iedere geïnterviewde respondent – wel met een ander argument – gaf aan dat dit hoofdzakelijk te wijten is aan de gevolgen van de coronacrisis voor de maatschappij. In het verkiezingsjaar is in hoge mate aandacht besteed aan de Mobiliteitsalliantie, hoewel de aandacht in de loop van 2021 afneemt. Het lanceren van het Deltaplan Mobiliteit 2030 kan worden beschouwd als *focusing event*, waarbij door de deelnemende organisaties van de Mobiliteitsalliantie is getracht om de toenmalige minister en ambtenaren van het ministerie van I&W ervan te overtuigen om de breed gedragen plannen uit het Deltaplan Mobiliteit 2030 te erkennen en erin te investeren.

Kortom, de salience van hoofd- en deelaspecten van het mobiliteitssysteem lijkt in 2019 te zijn vermeerderd. Dit is vanwege de coronacrisis weer omlaag gegaan. Tot op heden lijkt het erop dat de Mobiliteitsalliantie er niet in is geslaagd om de salience te verhogen. Oftewel, de mobiliteitsissues zijn wederom te typeren als issues met een lage mate van salience.

## 6.6 Organisatorische factoren

<b>Organisatorische factoren running Mobiliteitsalliantie</b>
1. Samenstelling
2. Hulpbronnen
3. Lobbystrategieën
4. Consensus over doelen en gemeenschappelijke boodschap

### **Samenstelling**

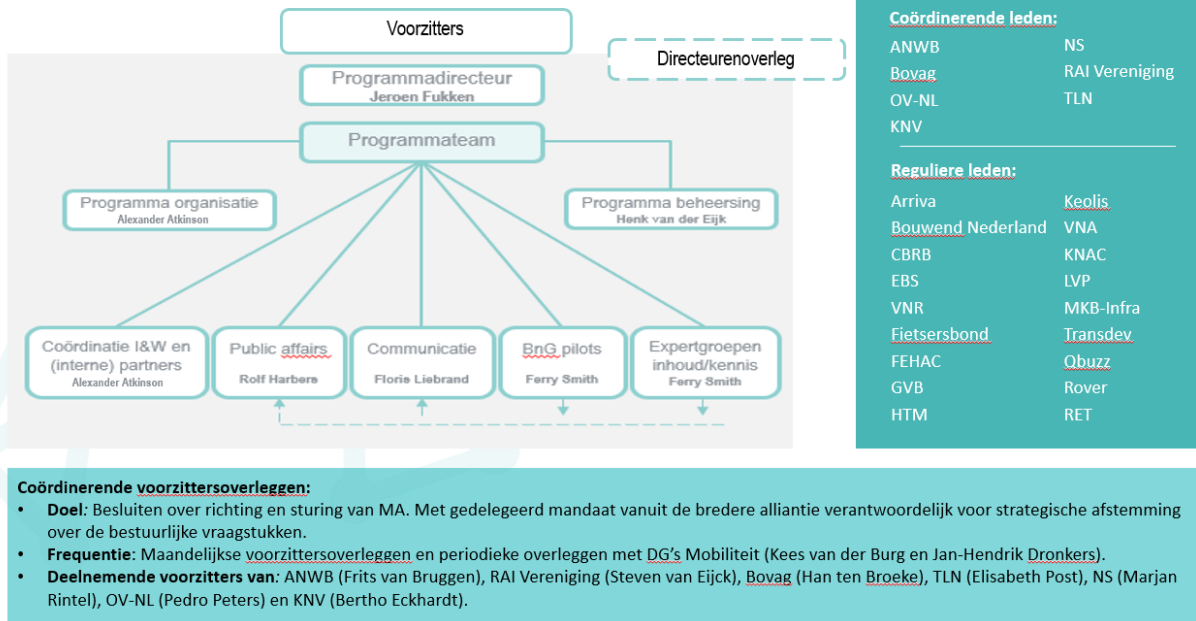
De Mobiliteitsalliantie is in de basis samengesteld uit zeven coördinerende partijen (ANWB, Bovag, OV-NL, KNV, NS, RAI Vereniging en TLN). De andere leden zijn de niet-coördinerende partijen. De Mobiliteitsalliantie ontwikkelde zich voornamelijk tot het regeerakkoord van 2017 (achttien partners) en is in 2021 uitgegroeid tot een lobbycoalitie met zevenentwintig partners. Voornamelijk na het

regerakkoord van 2017 heeft de Mobiliteitsalliantie een slag gemaakt om formeler te worden: “De Mobiliteitsalliantie ontwikkelde zich verder tot een soort van organisatie, en na verloop van tijd werd duidelijk dat er coördinatie moest komen op die PA-groep” (respondent 7). Er werd gewerkt aan een organogram, intranet en een betere onderlinge communicatie.

## Figuur 8

Organogram Mobiliteitsalliantie 2019 (intern document)

### De organisatie van de Mobiliteitsalliantie



In het public affairs-team kunnen alle partijen deelnemen en wordt voornamelijk gewerkt om lobbyplannen uitvoerbaar te maken. De uiteindelijke besluiten worden genomen in de voorzittersoverleggen (programmamateam), waar uitsluitend de voorzitters van de coördinerende partijen aan deelnemen. De coördinerende en niet-coördinerende partijen variëren hoofdzakelijk in zeggenschap en hoeveelheid hulpmiddelen. Zo is opvallend dat de coördinerende partijen doorgaans medewerkers uren geven om voor de Mobiliteitsalliantie aan het werk te kunnen. Dit is doorgaans bij de niet-coördinerende partijen niet het geval. De personen (voornamelijk public affairs-adviseurs) doen het naast hun reguliere werk. Het wordt door niet-coördinerende partners als storend ervaren dat zij minder te zeggen hebben dan coördinerende partners (respondenten 7, 8 en 9). Wat tevens als storend wordt ervaren, door voornamelijk de niet-coördinerende partijen, is het gebrek aan transparante besluitvormingsprocessen, aangezien beslissingen worden genomen in het (voorzittersoverleg) programmamateam, waardoor zowel public affairs-adviseurs van coördinerende partijen en niet-coördinerende partijen onvoldoende weten hoe en wanneer te handelen (respondenten 1, 2, 3, 5, 6 en 7).

De Mobiliteitsalliantie heeft voornamelijk haar slag geslagen om een grote, brede en heterogeen samengestelde lobbycoalitie te worden tijdens de vormingsfase – achttien partners ten tijde van het regerakkoord van 2017 naar zeventwintig partners ten tijde van het coalitieakkoord van 2021. De hoeveelheid partners is door de respondenten niet als belemmering ervaren voor het functioneren van de Mobiliteitsalliantie. De Mobiliteitsalliantie toonde in 2017 veel draagvlak en de Mobiliteitsalliantie

creëerde korte lijntjes met ministers en ministeries en zorgde dat men elkaar snel wist te vinden – denk hierbij aan snel op elkaar inspelen bij de wensen en behoeftes naar aanleiding van het uitbreken van de coronacrisis (respondenten 2, 5 en 9). Daarnaast zorgt formalisering eveneens voor structuur en was de verwachting dat zonder deze slag de Mobiliteitsalliantie niet meer had bestaan (respondent 1).

Voornamelijk het steeds formeler worden van de Mobiliteitsalliantie tussen het regeerakkoord van 2017 en het coalitieakkoord van 2021 wordt ervaren als pijnpunt dat invloed heeft op de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie. Zo zijn alle geïnterviewden respondenten van de niet-openbaarvervoerpartijen van mening dat de Mobiliteitsalliantie te veel geïnstitutionaliseerd is geraakt, waardoor het een doel op zich is geworden (respondenten 1,2,3 en 7). In totaal hebben drie respondenten de term ‘schaduwministerie’ gebruikt, terwijl de Mobiliteitsalliantie volgens hen eigenlijk een lobbyclub zou moeten zijn. Ook wordt beweerd dat het ministerie van I&W de Mobiliteitsalliantie erg handig vindt en dat de Mobiliteitsalliantie een verlengstuk is geworden van het ministerie van I&W, waardoor de Mobiliteitsalliantie en soort functie krijgt om plannen van I&W wit te wassen (respondenten 3 en 7). De volgende twee citaten zijn een voorbeeld van de geïnstitutionaliseerde Mobiliteitsalliantie:

“Ik beschouw de Mobiliteitsalliantie als een lobbyclub. En wat wij willen als Mobiliteitsalliantie is: meer aandacht, meer geld naar mobiliteit en infrastructuur. Dat je allemaal ideeën hebt over beleidskwesties is mogelijk, maar ik denk dat je primair gewoon een lobbyclub bent met experts die je heus wel kan inzetten richting ministeries, maar je moet voorkomen dat je een soort van ‘schaduwministerie’ wordt. Ik denk dat we op dit moment een soort van schuwministerie zijn die in principe het beleid van het ministerie van I&W witwassen, door te zeggen dat de Mobiliteitsalliantie het eens is met het beleid dat we nu hebben. Dus ik zou pleiten om minder op te trekken met ministeries, formeel vanuit de Mobiliteitsalliantie, in plaats van meer. Hierdoor raak je gewoon je lobbykracht kwijt” (respondent 7).

“De Mobiliteitsalliantie wil eigenlijk een Mobiliteitsakkoord gaan sluiten met het ministerie. Hier word ik niet echt warm van, we zijn soms geneigd om als schaduwministerie te willen functioneren. Daar heb ik dan zo mijn twijfels bij. Ik kan mij voorstellen als we veel zaken binnenhalen, dat de samenwerking op een lager pitje zet, maar denk dat het goed is om af en toe een overlegstructuur te hebben”(respondent 8).

Op de vraag of de Mobiliteitsalliantie wordt beschouwd als een formele lobbycoalitie of informele lobbycoalitie, wordt geen eenduidig antwoord gegeven door de respondenten. Zo is het niet voor iedereen helder hoe en wanneer er verantwoording wordt afgelegd over de besteding van middelen – een P&C cyclus ontbreekt, wat de regels zijn om nieuwe partners toe te laten of als partner uit de Mobiliteitsalliantie te kunnen stappen. Ook is de 70%- en 30%-regel niet bij iedereen bekend. Een coördinerende partij zei hier het volgende over: “We zeggen ook altijd over de Mobiliteitsalliantie, 70% in gezamenlijkheid en daar lobbyen we voor en iedereen doet daarnaast ook zijn eigen ding – dit is ook logisch, dat weten we van elkaar, dat accepteren we van elkaar” (respondent 4). Uit de resultaten blijkt kortgezegd dat de Mobiliteitsalliantie meer trekken heeft gekregen van een formele coalitie, hoewel dit

door meer dan de helft van de respondenten niet als gewenst wordt ervaren. Daarnaast is er behoefte aan evaluatie naar aanleiding van de opbrengst uit het aankomende regeerakkoord van 2021 of 2022 (respondenten 1, 3, 5 en 7).

Tot slot is in het onderzoek doen naar de samenstelling van de Mobiliteitsalliantie geconstateerd dat als het erop neerkomt dat er geld kan worden verdeeld, men niet meer zo loyaal aan elkaar zal zijn. De voorkeur is dan om samen te werken met een andere homogene coalitie of het trekken van een eigen plan (respondenten 1, 3, 5 en 7). Daarnaast ontbreekt het aan tussentijdse evaluatie, transparantie en een duidelijke visie, waardoor de Mobiliteitsalliantie een doel op zich neigt te worden (respondenten 1, 3, 5 en 7). Ook wordt gesteld dat evaluatie na het regeerakkoord van 2021 noodzakelijk is om te evalueren wat er de afgelopen jaren daadwerkelijk is bereikt (respondenten 3, 4, 6, 7 en 9). Daarnaast is het opmerkelijk dat dertien deelnemende belangenorganisaties van de Mobiliteitsallianties niet actief zijn: “Als je bijvoorbeeld kijkt naar ROVER, dat is eigenlijk ons meest directe bondgenoot als niet-autopartij, zeg maar. Ja, die hebben zich min of meer teruggetrokken uit de alliantie, en hebben het afgelopen anderhalf jaar erg weinig inzet gepleegd” (respondent 8). Voorts hebben acht van de negen geïnterviewden respondenten aangegeven ook actief te zijn in een andere lobbycoalitie, waarbij wordt bepleit dat een samenwerkingsverband met dezelfde soort spelers (homogene coalitie) vaak in hogere mate in staat is om te werken middels concrete doelen en issues.

De contextuele factor issue complexiteit vraagt om een heterogene en brede lobbycoalitie, dit geldt eveneens voor de hoge mate van conflicten rondom issues – hieraan is door de Mobiliteitsalliantie voldaan. De contextuele factor issue salience is in de running fase wederom laag, hoewel er wel een hoop spelers actief zijn om invloed uit te oefenen op de issue. Of de heterogene en formele samenstelling van de Mobiliteitsalliantie past bij deze contextuele factor is niet naar voren gekomen naar aanleiding van de onderzoeksuitkomsten.

Betekent dit dan dat de contextuele factoren en de organisatorische factor samenstelling goed op elkaar aansluiten? Helaas is dit niet het geval. De Mobiliteitsalliantie is namelijk zodanig formeel geworden, dat zij van een lobbyclub (tijdens de vormingsfase) is uitgegroeid tot een verlengstuk van het ministerie van I&W. Dit is voornamelijk begonnen in aanloop naar het ‘Deltaplan Mobiliteit 2030’, en is voortgezet tot het coalitieakkoord van 2021. Wat zijn hiervan de gevolgen in 2021? Slechts veertien van de zeventwintig partners levert een actieve bijdrage, de Mobiliteitsalliantie is te geïnstitutionaliseerd geraakt, en een gebrek aan transparantie en evaluatie heeft geleid tot minder slagkracht om adequaat in te spelen op de context.

### **Hulpmiddelen**

Eerder in deze analyse is naar voren gekomen dat er geen specifiek toelatingsbeleid is binnen de Mobiliteitsalliantie met betrekking tot het toelaten van nieuwe partners. Het afgelopen jaar is er echter sprake van een verandering. Het betrekken van nieuwe partners wordt bepaald in het voorzittersoverleg. Wat de precieze criteria voor dit proces zijn, is niet helder (respondent 4). Het onderlinge verschil in hulpbronnen tussen de deelnemende belangenorganisaties van de Mobiliteitsalliantie is van buitenaf zichtbaar door het gemaakte onderscheid tussen coördinerende en niet-coördinerende partijen. Zo

beschikken de coördinerende partijen over veel fiscale middelen, mankracht, informatie en kennis en contacten met beleidsmakers en politici. Deze partijen zijn doorgaans al vele jaren actief in het issuenetwerk mobiliteit en hebben een grote achterban met bijbehorende maatschappelijke steun. De niet-coördinerende partijen daarentegen zijn doorgaans kleiner, beschikken over minder middelen en betalen hierdoor jaarlijks minder contributiegeld aan de Mobiliteitsalliantie. De mate van inspanning per partner van de Mobiliteitsalliantie varieert sterk per partij. De coördinerende partijen leveren significant meer inspanning aan de Mobiliteitsalliantie in tegenstelling tot niet-coördinerende partijen. Dit betekent echter niet dat dit voor alle niet-coördinerende partijen geldt. Zo besteedt de ene niet-coördinerende partij veel tijd aan de Mobiliteitsalliantie en de andere niet-coördinerende partij minder. De intentie van de niet-coördinerende partijen binnen de Mobiliteitsalliantie om deel te nemen, is in het algemeen enerzijds erop gericht om op laagdrempelige wijze goed geïnformeerd te blijven over de landelijke ontwikkelingen en anderzijds op het zorgen dat hun belang is geborgd in lobbyboodschappen (respondenten, 6, 7, 8 en 9). Daarnaast wordt het verschil in hulpmiddelen tussen coördinerende en niet-coördinerende partijen niet beschouwd als storende factor. Het wordt als logisch beschouwd dat partijen die meer inzet en capaciteit leveren ook meer zeggenschap hebben (respondent 7).

Ten aanzien van de zeven hulpbronnen (informatie en kennis, toegang beleidsmakers en politici, fiscale middelen, bestuurlijke bevoegdheden, toegang media, imago en maatschappelijke steun) die in de theorie naar voren zijn gekomen, moet worden gezegd dat deze hulpbronnen niet separaat zijn geconstateerd in het toelatingsbeleid. De verschillen in hulpbronnen tussen coördinerende en niet-coördinerende partijen van de Mobiliteitsalliantie blijkt uit de interviews met name betrekking te hebben op ‘fiscale middelen’ en ‘toegang tot beleidsmakers en politici’. Op de eerste component fiscale middelen is reeds ingegaan. De tweede component richt zich op meer gedaan krijgen door gebruik te maken van de Mobiliteitsalliantie. Het volgende citaat is een afspiegeling van de uitkomsten van de overige interviews:

“Als je namens 25 mensen spreekt, dan wint de kwaliteit van de boodschap, omdat je een grotere achterban vertegenwoordigt. Dus als het gewicht van de boodschap toeneemt, dan zijn politici eerder geneigd om er aandacht aan te besteden. Maar in mijn carrière heb ik ook ervaringen dat het alleen lukt, maar de kans dat het lukt middels een netwerk is sterker en groter” (respondent 9).

Voorts is voornamelijk rondom de landelijke verkiezingen van 2021 gewerkt aan een interne taakverdeling op basis van hulpmiddelen. Deze richtte zich voornamelijk op het schrijven van lobbybrieven, persberichten, elkaars netwerk gebruiken om lobbyboodschappen meer kracht bij te zetten (denk aan het opstellen van de formatiebrieven) en contacten te leggen met politici en ambtenaren. In deze aanpak werd geen onderscheid gemaakt tussen coördinerende en niet-coördinerende partijen – die verschillen in fiscale middelen en toegang tot beleidsmakers en politici. De krachten werden juist gebundeld. Wel is echter opvallend dat van de vijftientig deelnemende partijen van de Mobiliteitsalliantie doorgaans veertien deelnemende partijen van de Mobiliteitsalliantie een actieve bijdrage leverden aan dit proces. De overige dertien partijen van de Mobiliteitsalliantie zijn uitsluitend

zichtbaar op lobbybrieven (denk hierbij aan de formatiebrief).

Kortom, het verschil in hulpmiddelen tussen de deelnemende partijen van de Mobiliteitsalliantie is in balans. Er lijkt geen sprake te zijn van een tekort aan hulpmiddelen, dus er kan adequaat worden ingespeeld op de contextuele factoren.

### **Lobbystrategieën**

In de interviews is naar voren gekomen dat tussen het regeerakkoord van 2017 en het Deltaplan Mobiliteit 2030 in 2019 voornamelijk de nadruk lag op de inside lobbystrategie, waarbij contacten met de toenmalige minister en ambtenaren van het ministerie van I&W cruciaal waren om invloed uit te oefenen op de agenda. Op deze wijze werd de Mobiliteitsalliantie in toenemende mate beschouwd als serieuze gesprekspartner van het ministerie van I&W en werden de lijnen tussen de twee organisaties kleiner (interview 2). In aanloop naar de landelijke verkiezingen was sprake van zowel de inside lobbystrategie (gesprekken Kamerleden en gesprekken met ambtenaren) en de outside lobbystrategie (lobbybrieven schrijven naar de informateur, het schrijven van persberichten, artikelen en geven van interviews). Ook werd een mobiliteitsdebat georganiseerd. Deze dubbele handelswijze sluit goed aan bij de context, want er is sprake van het aanleveren van (technische) informatie aan ambtenaren van het ministerie van I&W via de binnenroute.

### **Consensus over doelen en de gemeenschappelijke boodschap**

Van consensus over doelen en de boodschap was tussen het regeerakkoord van 2017 en het regeerakkoord van 2021 geen sprake. In de basis ontbrak het aan heldere doelen en de gemeenschappelijke boodschap in beginsel – de doelen zijn breed geformuleerd en incrementeel tot stand gekomen in het Deltaplan Mobiliteit 2030. Een duidelijk overzicht met doelen op de website ontbreekt eveneens. Daarnaast is door gebrek aan transparantie bij meer dan de helft van de respondenten sprake van twijfel of de gemeenschappelijke boodschap in de praktijk wel daadwerkelijk wordt uitgesproken. Bijvoorbeeld als de voorzitter van de ANWB of van de NS aan tafel zit met de DG van het ministerie van I&W, gaat hij dan meer voor zijn eigen boodschap of de boodschap van de Mobiliteitsalliantie? De verwachting is dat men uiteindelijk in hogere mate de nadruk legt op de eigen boodschap in plaats van op de gemeenschappelijke boodschap (respondenten 2, 3, 4, 7 en 9). Dit kan leiden tot twijfel bij ministeries over draagvlak voor informatie van de Mobiliteitsalliantie. Dit onderzoek is echter te beperkt om uitspraken te doen of hier wel of geen sprake van is.

## **6.7 De gevolgen van de veranderingen van de Mobiliteitsalliantie als lobbycoalitie**

Zoals tot op heden naar voren is gekomen, is de Mobiliteitsalliantie de afgelopen vier jaar geformaliseerd en tevens meer gericht op het oplossen van issues in plaats van het agenderen van issues. Het lijkt er dan ook op dat de Mobiliteitsalliantie meer functioneert als issuenetwerk in plaats van als lobbycoalitie. Wegens het feit dat het mechanisme van dit onderzoek (op elkaar aansluiten van contextuele factoren en organisatorische factoren) gericht is op een lobbycoalitie en niet op een issuenetwerk, leidt dit ertoe dat de contextuele factoren en organisatorische factoren vermengd met

elkaar raken. In de bovenstaande analyse komt dit ook naar voren: de Mobiliteitsalliantie vormt een verlengstuk van het ministerie van I&W, met als gevolg dat zij onderdeel wordt van de context (contextuele factoren). Dit is in de basis begonnen na de geformuleerde opdracht voor de Mobiliteitsalliantie in het regeerakkoord van 2017. Vervolgens heeft de Mobiliteitsalliantie het Deltaplan Mobiliteit 2030 opgesteld, waarin mobiliteit integraal werd benaderd. Wat het precieze doel was van dit document (als lobbycoalitie), kwam niet helder naar voren. Wat en hoe iets moest worden bereikt, is voor veel actieve partners niet helder, omdat er veel wordt besloten in het voorzittersoverleg (programmacommissie). De vraag is echter tot wat voor een gevolgen dit heeft geleid. Ten eerste zijn partijen nog wel aangehaakt, maar zijn slechts veertien van de zevenentwintig partners actief en leveren inzet. Ten tweede trekt men steeds meer haar eigen plan met homogene partners. OV-partijen geven aan veel inzet te leveren in de lobbycoalitie OV-NL en de autopartijen doen dit in onder meer de Logistieke Alliantie. Ten derde is sprake van het trekken van een eigen plan, bijvoorbeeld het visiedocument vanuit de ANWB voor de automobilist en de Mobiliteitsalliantie vergeten te noemen in een interview bij WNL. Tot slot is aangegeven dat er behoefte is aan evaluatie van de Mobiliteitsalliantie om vervolgens te bepalen of het zinvol is om het samenwerkingsverband voort te zetten. Dit hebben zowel de coördinerende als de niet-coördinerende partijen aangegeven.

#### **6.8 Tussentijdse conclusie: verwachting aangenomen of verworpen?**

De Mobiliteitsalliantie met meerwaarde is in de periode tussen het regeerakkoord van 2017 en het regeerakkoord van 2021 onder druk komen te staan. In de uitbreiding en ontwikkeling van de Mobiliteitsalliantie naar een formele lobbycoalitie is onvoldoende stilgestaan bij het formuleren van specifieke doelen, commitment aan doelen en het uitdragen van een gemeenschappelijke boodschap. Doelen zijn gaandeweg tot stand gekomen (Deltaplan Mobiliteit 2030), waardoor steeds minder helder is geworden waar de Mobiliteitsalliantie zich wel en niet mee bezighoudt. Van langdurig bestaan is ten slotte wel sprake, alhoewel er behoefte is aan evaluatie na het coalitieakkoord van 2021. Vervolgens kunnen keuzes worden gemaakt of de Mobiliteitsalliantie blijft voortbestaan of wordt opgeheven. Voorts is aan het inhoudelijk element van meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie (behalen van doelen) gedeeltelijk voldaan. Het subdoel betalen naar gebruik (rekeningrijden) is overgenomen en er is geld beschikbaar gesteld voor achterstallig onderhoud van infrastructuur. Aan het hoofdthema van de lobby, infrastructuur toekomstbestendig maken en hiervoor een jaarlijks extra bedrag beschikbaar stellen, is echter nog geen gehoor gegeven. Kortom, de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie na het regeerakkoord van 2021 heeft betrekking op het deels behalen van doelen (inhoudelijk element) en is gelijk gebleven aan de inhoudelijke meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie ten tijde van het regeerakkoord van 2017.

Het feit dat de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie – na het regeerakkoord van 2021 – met betrekking tot de proceselementen is gedaald, kan worden verklaard aan de hand van de mate van het aansluiten van de organisatorische factoren op de contextuele factoren. De Mobiliteitsalliantie zou vanuit haar organisatorische factoren moeten inspelen op de contextuele factoren door als lobbycoalitie op te blijven treden in plaats van te fungeren als verlengstuk van het ministerie van I&W. Daarnaast is

het curieus dat binnen de Mobiliteitsalliantie de facto slechts veertien deelnemende belangenorganisaties actief zijn in het runnen van de lobbycoalitie (acht coördinerende partijen en zes niet-coördinerende partijen). De Mobiliteitsalliantie lijkt vanaf de buitenkant dus een groot en divers samenwerkingsverband te zijn, hoewel intern bijna de helft van de deelnemende belangenorganisaties niet actief is. Dit verklaart dat er aan de proceselementen van meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie niet is voldaan. Deze quote is hier een voorbeeld van: “Eigenlijk hebben we elkaar al losgelaten, iedereen trekt zijn of haar eigen plan al. Maar we doen nog net alsof we allemaal met elkaar bezig zijn” (respondent 4).

De geformuleerde verwachting uit het theoretisch hoofdstuk – naarmate de lobbycoalitie beter in staat is om de contextuele factoren en organisatorische factoren zo goed als mogelijk op elkaar aan te sluiten de meerwaarde (proceselement en inhoudelijk element) van een lobbycoalitie wordt vergroot – is in de running fase van de Mobiliteitsalliantie op basis van de onderzoeksuitkomsten aangenomen. Uit de onderzoeksresultaten blijkt namelijk dat er amper sprake is van het adequaat op elkaar aansluiten van contextuele en organisatorische factoren. Dit komt eveneens naar voren in de lage mate van meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie, sterker nog: deze staat onder druk.

## 7. Meerwaarde tussen 2016 en 2021

In deze analyse is naar voren gekomen dat de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie aan verandering onderhevig is geweest gedurende haar bestaan (2016-eind 2021). Dit geldt met name voor de proceselementen van meerwaarde. De hoofdzakelijke reden dat de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie is afgenomen, is volgens de respondenten te wijten aan het feit dat de Mobiliteitsalliantie steeds formeler is geworden en steeds minder optreedt als lobbycoalitie met de intentie om issues te agenderen. In de praktijk lijkt de Mobiliteitsalliantie steeds meer te fungeren als verlengstuk van het ministerie van I&W. Ook is het opvallend dat dertien deelnemende belangenorganisaties op papier zijn aangesloten bij de Mobiliteitsalliantie, maar in de praktijk geen bijdrage leveren.

Voorts worden beslissingen voornamelijk genomen in het programmateam (voorzittersoverleg) – bestaande uit de zeven voorzitters van de coördinerende partijen. Dit leidt tot een soort van kleine organisatie binnen een groter geheel. Hierdoor ontbreekt het aan transparantie en worden diverse partijen niet betrokken bij het besluitvormingsproces. Ook geven zes van de negen geïnterviewde respondenten aan actiever te zijn in een andere lobbycoalitie bestaande uit homogene partijen (OV-NL en de Logistieke Alliantie) in tegenstelling tot de Mobiliteitsalliantie (respondenten 1, 3, 5, 6, 8 en 9). Toch is het voordeel dat de Mobiliteitsalliantie tot op heden geen partners heeft verloren, een positie heeft verworven bij het ministerie van I&W en langdurig bestaat. Of dit toekomstbestendig is, zal moeten blijken uit een evaluatie van de Mobiliteitsalliantie na het coalitieakkoord van 2021. Een uitspraak uit een interview impliceert de voorgaande constatering: “De Mobiliteitsalliantie is meer een organisatie geworden in plaats van sec een lobbycoalitie” (respondent 7). De vraag is echter of de deelnemende organisaties lid willen blijven van een organisatie die steeds minder trekken heeft van een issuenetwerk. De lobbycoalitie ‘Anders Reizen’ biedt daarentegen een alternatief; zij werkt conform doelen, een visie en is groter dan de Mobiliteitsalliantie.

## 8. Conclusie en discussie

Samen uit en samen thuis? Met deze beginvraag is dit onderzoek van start gegaan. Zoals in de inleiding naar voren is gekomen, heeft deze beginvraag betrekking op de meerwaarde van een lobbycoalitie, namelijk de Mobiliteitsalliantie. Wegens het feit dat hier in de wetenschappelijke literatuur weinig onderzoek naar is gedaan, is de keuze gemaakt om de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie af te bakenen binnen een tijdsspanne vanaf de vorming in 2016 tot de ontwikkeling van de Mobiliteitsalliantie – oftewel hoe de Mobiliteitsalliantie tot het coalitieakkoord van 2021 is gerund. De meerwaarde is dan ook onderzocht door een onderscheid te maken tussen de vormingsfase van de Mobiliteitsalliantie en de running fase. Vervolgens is de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie verklaard door te kijken naar contextuele en organisatorische factoren. Voordat we verdergaan met de uitkomsten van dit onderzoek, is dit onderzoek uitgevoerd aan de hand van de onderstaande – reeds in de inleiding geformuleerde – centrale onderzoeksvraag:

*Hoe is de Mobiliteitsalliantie als lobbycoalitie in 2016 gevormd, hoe heeft de Mobiliteitsalliantie zich ontwikkeld, blijkt deze lobbycoalitie meerwaarde te hebben en hoe kan dit worden verklaard?*

Om de centrale onderzoeksvraag gestructureerd te beantwoorden, worden de zes deelvragen per stuk behandeld. De eerste drie deelvragen zijn de theoretische hoofdvragen en worden beantwoord aan de hand van de theoretische bevindingen. De laatste drie deelvragen zijn de empirische deelvragen, die gericht zijn op de casus, namelijk de Mobiliteitsalliantie als lobbycoalitie.

### 1. Hoe wordt een lobbycoalitie gevormd en wat is een lobbycoalitie?

Een lobbycoalitie wordt gevormd tussen verschillende spelers – in dit onderzoek belangenorganisaties – met een gemeenschappelijke rol, die aan de hand van een gemeenschappelijk agendabeleid, de beeldvorming van issues en de maatschappelijke positie beïnvloeden. Specifieker geformuleerd worden door personen of organisaties kennis, kapitaal en maatschappelijk draagvlak aan elkaar gekoppeld om sterker te staan in het behartigen van belangen middels een gemeenschappelijke agenda. Rondom bepaalde issues kunnen aldus verschillende lobbycoalities worden gevormd met ieder een eigen doel. De lobbycoalities kennen verschillende verschijningsvormen, namelijk homogene coalities of heterogene coalities die zich informeel of formeel organiseren. Voornamelijk ambtenaren en politici prefereren onverwachts gevormde lobbycoalities, samengesteld uit conflicterende spelers met diversiteit aan kennis en expertise die breed worden gedeeld. Dit vormt vervolgens een helder beeld van hoe alle relevante spelers met bijbehorende achterban denken over issues en het bijbehorende besluitvormingsproces.

### 2. Wanneer is een lobbycoalitie in de basis van meerwaarde?

De constatering dat in de wereld van public affairs lobbycoalities worden gevormd in issuenetwerken geeft onvoldoende inzicht in het nut van het vormen van lobbycoalities voor actieve spelers rondom

issue(s). Ten eerste richt dit onderzoek, zoals in de inleiding naar voren is gekomen, zich op de heterogeen samengestelde formele coalitie, vanwege het feit dat deze vorm wordt geprefereerd door ambtenaren en politici – hier richt een lobbycoalitie zich op. De vervolgvraag die kan worden gesteld is wanneer de heterogeen samengestelde formele coalitie van meerwaarde is. Hier is echter binnen de public affairs geen simpele rekenmethode voor beschikbaar om dit aan te kunnen tonen. Derhalve is de meerwaarde van een lobbycoalitie in dit onderzoek gericht op twee elementen, namelijk proceselementen en inhoudelijke elementen. De proceselementen richten zich op het reilen en zeilen van een lobbycoalitie met de bijbehorende sociale samenhang tussen de samenwerkende partners om de meerwaarde te vergroten. Dit is afhankelijk van drie elementen, namelijk: het uitdragen en vasthouden van een gemeenschappelijke boodschap, het opstellen van doelen en commitment aan deze doelen en een langdurig bestaan van een lobbycoalitie. Het inhoudelijk element daarentegen richt zich op de vraag wat de lobbycoalitie feitelijk heeft bereikt. Dit is onderzocht door te kijken of doelen worden behaald in regeerakkoorden (2017 en 2021). Door deze twee elementen te koppelen is het uiteindelijk mogelijk om uitspraken te doen over de meerwaarde van een lobbycoalitie.

### **3. Welke factoren zijn van invloed op de meerwaarde van een lobbycoalitie gedurende het bestaan?**

De mate waarin een lobbycoalitie van meerwaarde is, vormt een belangrijk onderdeel in dit onderzoek. Het punt is echter dat het niet helder is welke verklaringen hieraan ten grondslag liggen. De meerwaarde van de lobbycoalitie wordt dan ook verklaard aan de hand van meerdere onderzoeken waarin naar voren komt dat een lobbycoalitie actief dient te zijn in het op elkaar aansluiten van verschillende factoren om de meerwaarde te vergroten. Dit zijn enerzijds contextuele factoren en anderzijds organisatorische factoren. De contextuele factoren in dit onderzoek zijn issue complexiteit, mate conflict issue en issue salience. Op deze factoren anticipeert de lobbycoalitie zich in de basis om vervolgens in staat te zijn om issues en bijbehorende besluitvormingsprocessen te beïnvloeden. Dit gebeurt aan de hand van organisatorische factoren – samenstelling, hulpmiddelen, lobbystrategieën en consensus doelen en boodschap. Zo vergen bijvoorbeeld complexe issues vaak breed en divers samengestelde lobbycoalities met veel kennis en expertise onder de samenwerkende belangenorganisaties. Voornamelijk als beleidsmakers en politici weinig kennis hebben over de issue, dan kan de lobbycoalitie in hogere mate invloed uitoefenen op de issue en het bijbehorende beleid, door samen te werken in een heterogene lobbycoalitie. Lobbystrategieën gericht op de binnenroute komen hierin van pas en het hebben van voldoende hulpmiddelen is cruciaal – onder meer informatie en kennis, toegang beleidsmakers en politici, fiscale middelen en imago.

Indien sprake is van veel conflict rondom een issue, kan het voor een lobbycoalitie nuttig zijn om met elkaar in gesprek te gaan, zodat zij elkaars uitgangspunten beter begrijpen. Door vervolgens samen te werken in een lobbycoalitie, kan er worden gewerkt aan het beïnvloeden van issues en wordt de kans vergroot om doelen te behalen. Ook hierbij dient ermee rekening te worden gehouden dat sprake is van voldoende hulpmiddelen, de juiste lobbystrategieën worden ingezet en dat er consensus is over doelen en de gemeenschappelijke boodschap. Tot slot kan ook de hoeveelheid salience van een

issue invloed hebben op het functioneren van een lobbycoalitie. Indien er weinig aandacht is voor een issue, is er meer ruimte voor meerwaarde, omdat minder spelers actief zijn om invloed uit te oefenen, waardoor in klein coalitieverband kan worden samengewerkt. In geval een issue daarentegen veel aandacht geniet (hoge mate salience), zijn er meerdere spelers die invloed willen uitoefenen op de issue. In zo'n situatie is een breed samengestelde lobbycoalitie cruciaal met voldoende hulpmiddelen om succesvol invloed uit te oefenen. Vervolgens is het van belang dat de lobbycoalitie over voldoende hulpmiddelen beschikt (fiscale middelen, contacten media en imago) om invloed uit te oefenen via lobbystrategieën, namelijk de buitenroute.

De volgende verwachting staat centraal in dit onderzoek: naarmate de lobbycoalitie beter in staat is om de contextuele en organisatorische factoren zo goed als mogelijk op elkaar aan te laten sluiten, wordt de meerwaarde (proceselement en inhoudelijk element) van een lobbycoalitie vergroot.

#### **4. Hoe is de Mobiliteitsalliantie als lobbycoalitie in 2016 gevormd?**

De Mobiliteitsalliantie is eind 2016 in het issuenetwerk mobiliteit gevormd als heterogeen samengestelde lobbycoalitie, die van een informeel samenwerkingsverband is uitgegroeid naar een meer formeel samenwerkingsverband rondom het regeerakkoord van 2017. De reden van samenwerking was gebaseerd op de toekomstvisie dat mobiliteit integraal dient te worden benaderd in plaats van afzonderlijk. Om dit te bewerkstelligen is samenwerking vereist tussen spelers met verschillende achtergronden en belangen (autopartijen, OV-partijen en fietspartijen). De Mobiliteitsalliantie werd vervolgens eind 2016 gevormd in het issuenetwerk mobiliteit waarin homogene lobbycoalities actief waren. De enige heterogene lobbycoalitie was daarentegen de coalitie 'Anders Reizen'. Het hoofdzakelijke verschil tussen deze twee lobbycoalities is dat de Mobiliteitsalliantie louter bestaat uit belangengroepen en niet uit overige spelers, zoals de overheid.

De Mobiliteitsalliantie ging van start met negen samenwerkende partijen (de zogeheten autopartijen en de OV-partijen) en liet haar visie naar voren komen in het gezamenlijk opgesteld manifest 'Samen Vooruit'. Al snel groeide de Mobiliteitsalliantie uit tot een samenwerkingsverband bestaande uit achttien partijen (april 2017) met een website en social media-kanalen. De Mobiliteitsalliantie hield zich bezig met het voeren van gesprekken met ambtenaren, de minister en Kamerleden. Daarnaast is een Mobiliteitsdebat georganiseerd (maart 2017) en werden er lobbybrieven verstuurd naar de formateur van het kabinet Rutte III. Kortom, de Mobiliteitsalliantie zette stappen om te worden erkend.

#### **5. Hoe is de Mobiliteitsalliantie als lobbycoalitie tussen 2017 en 2021 veranderd?**

Na het tot stand komen van het regeerakkoord van 2017 werd de Mobiliteitsalliantie steeds meer een echte organisatie, die moest worden gerund. Er kwam een organogram, overlegstructuren werden helder met bijbehorende budgetten en er werden mondelinge afspraken gemaakt over samenwerking. Het gezamenlijk werken aan het Deltaplan Mobiliteit 2030 – tussen het regeerakkoord van 2017 en juni 2019 – vormde de basis om helder te krijgen waar de Mobiliteitsalliantie wel en geen aandacht aan zou besteden als lobbycoalitie. Diverse respondenten stellen dan ook dat het Deltaplan kan worden

beschouwd als een document waaraan de deelnemende belangenorganisaties zich committeren en bij onderlinge spanningen op terug kunnen vallen.

Voorts sloten zich – vanaf het regeerakkoord van 2017 tot het coalitieakkoord van 2021 – tien nieuwe partners aan bij de Mobiliteitsalliantie, waardoor het samenwerkingsverband eind 2021 zeventwintig partners telt. De werkwijze in het toelaten van nieuwe partners is echter niet transparant, en wordt besloten in het programmateam (voorzittersoverleg) waar de zeven voorzitters van de coördinerende partijen aan deelnemen. De verschillen tussen coördinerende partijen en niet-coördinerende partijen hebben dan ook voornamelijk betrekking op zeggenschap, middelen en contacten met het ministerie. Het steeds groter worden van de Mobiliteitsalliantie is dan ook niet als belemmerend ervaren, evenmin het feit dat circa dertien van de zeventwintig partners amper tot geen dagelijkse bijdrage leveren aan de Mobiliteitsalliantie – de zogeheten meelifters. Wel leidt het tot irritaties dat besluitvormingsprocessen intransparant zijn en voornamelijk plaatsvinden bij de zeven voorzitters van de coördinerende partijen. Daarnaast wordt in twijfel getrokken of het een goede ontwikkeling is dat de Mobiliteitsalliantie in zekere mate is getransformeerd van een lobbyclub (met formele trekken) naar een verlengstuk van het ministerie van I&W. Hierdoor wordt door diverse respondenten de vraag gesteld of het wel de taak is van een lobbycoalitie (Mobiliteitsalliantie) om in deze mate aan oplossingen te werken van issues, in plaats van issues te agenderen. Oftewel, er wordt ervaren dat de Mobiliteitsalliantie steeds meer in de schoenen van het ministerie van I&W is komen te staan. Het gevolg hiervan is dat de Mobiliteitsalliantie slagkracht verliest. Sterker nog, er wordt gesteld dat de lobbycoalitie meer trekken heeft gekregen van een issuenetwerk in plaats van sec een lobbycoalitie.

## **6. Heeft de Mobiliteitsalliantie meerwaarde gehad voor haar deelnemers tussen 2016 en 2021 en wat zijn de verklarende factoren?**

De Mobiliteitsalliantie als lobbycoalitie was in haar vormingsfase van meerwaarde, omdat men zich conformeerde aan de doelen verwerkt in het manifest ‘Samen Vooruit’ en hierdoor een gemeenschappelijke boodschap wist uit te dragen. Over langdurig bestaan was nog geen duidelijkheid. Kortom, aan twee van de drie proceselementen van meerwaarde werd voldaan. Het hoofddoel in het regeerakkoord van 2017 werd echter niet behaald, hoewel wel aandacht werd besteed aan een subdoel van de Mobiliteitsalliantie (onderzoek doen naar andere manieren om vervoer te belasten) in het regeerakkoord van 2017. Aan dit inhoudelijk element van meerwaarde werd dus deels voldaan. Deze constatering is te verklaren aan de hand van de contextuele en organisatorische factoren.

De hoge mate van complexe issues en de hoge mate van conflict gerelateerd aan issues in het kader van mobiliteit, vergt een grote en diverse lobbycoalitie. Hierop heeft de Mobiliteitsalliantie goed ingespeeld door haar organisatorische factoren als volgt in te richten: met betrekking tot ‘samenstelling’ is een grote, brede en heterogene lobbycoalitie gevormd met voldoende hulpmiddelen om lobbystrategieën in te zetten. Een minpunt is echter dat uit de onderzoeksresultaten niet is gebleken in welke mate er consensus was over doelen en de gemeenschappelijke boodschap. Dit leidt ertoe dat kan worden gesteld dat dit element niet aansluit op de contextuele factoren. Tot slot is de contextuele factor issue salience laag tijdens de vormingsfase. Dit betekent dat de media in lage mate aandacht besteedden

aan issues gerelateerd aan mobiliteit. Juist een breed samengestelde lobbycoalitie zou hier verandering in kunnen aanbrengen. Dit is echter niet gelukt tijdens de vormingsfase van de Mobiliteitsalliantie.

Het niet volledig van meerwaarde zijn van de Mobiliteitsalliantie en het feit dat niet alle verklarende factoren op elkaar aansloten (er is geen rekening gehouden met de organisatorische factor consensus doelen en gemeenschappelijke boodschap) correspondeert met de geformuleerde verwachting uit het theoretisch kader: naarmate de lobbycoalitie beter in staat is om de contextuele factoren en organisatorische factoren zo goed als mogelijk op elkaar aan te sluiten, wordt de meerwaarde (proceselement en inhoudelijk element) van een lobbycoalitie vergroot. Oftewel, in de vormingsfase van de Mobiliteitsalliantie is de verwachting bevestigd.

In de running fase van de Mobiliteitsalliantie (2017-2021) is de meerwaarde onder druk komen te staan. Hoewel er in positieve zin wel sprake was van commitment aan doelen en aan de gemeenschappelijke boodschap door het lanceren van het Deltaplan Mobiliteit 2030, dat als een soort lobbydocument werd beschouwd, waren de doelen echter niet concreet, doordat het Deltaplan Mobiliteit 2030 veel verschillende (deel)issues bevat. Acht van de negen geïnterviewden respondenten geven dan ook aan dat zij bij andere homogene coalities (Logistieke Alliantie en OV-NL) beter in staat zijn om te werken middels concrete doelen en issues. Er is dus in het Deltaplan onvoldoende stilgestaan bij het formuleren van specifieke doelen, een langetermijnvisie (waar is de Mobiliteitsalliantie wel en niet van) en het maken van afspraken over hoe doelen worden bereikt en over het uitdragen van een gemeenschappelijke boodschap. Tot slot kwam het hoofddoel (één miljard euro extra per jaar naar mobiliteit) pas een half jaar voor de verkiezingen wederom duidelijk naar voren. Door onvoldoende aandacht te hebben voor de proceselementen (commitment aan doelen en uitdragen gemeenschappelijke boodschap) gaan de partners van de Mobiliteitsalliantie steeds meer hun eigen gang: “Eigenlijk hebben we elkaar al losgelaten, iedereen trekt zijn of haar eigen plan al. Maar we doen nog net alsof we allemaal met elkaar bezig zijn” (respondent 4). De gegeven voorbeelden in de inleiding – van Bertho Eckhardt in WNL en de ANWB die met een visiedocument is gekomen voor de toekomst van de auto – bevestigen het feit dat het uitdragen van doelen en een gemeenschappelijke boodschap onder druk is komen te staan. Ook wordt het langdurig bestaan (toekomst) van de Mobiliteitsalliantie sinds 2021 door diverse geïnterviewden betwist. Er is daarom behoefte aan evaluatie na het coalitieakkoord van 2021 over wat de Mobiliteitsalliantie heeft bereikt. Kortom, de proceselementen van de meerwaarde staan onder druk. Het inhoudelijk element van de meerwaarde (behalen doelen) is deels behaald. Aan het hoofddoel (één miljard euro extra per jaar naar mobiliteit) is niet voldaan, hoewel het subdoel ‘betalen naar gebruik’ wel is opgenomen in het coalitieakkoord van 2021. De vraag die echter kan worden gesteld, is of dit niet had kunnen worden bewerkstellend in een homogene lobbycoalitie, bijvoorbeeld de Logistieke Alliantie. Dit is namelijk een punt dat met name de autopartijen betreft.

Thans kan dus worden geconcludeerd dat de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie ten opzichte van de vormingsfase (2016-2017) is afgenomen, maar hoe komt dit? De hoofdzakelijke reden is dat de Mobiliteitsalliantie in haar formaliseringsstag te weinig onderling overleg heeft gevoerd met de vraag of het wenselijk is om te transformeren van een agenderende lobbycoalitie naar een soort verlengstuk van het ministerie van I&W, dat zich bezighoudt met het werken aan oplossingen voor

issues. Anders geformuleerd, de Mobiliteitsalliantie en het ministerie van I&W raakten steeds meer met elkaar verweven, waarbij in aanloop naar het Deltaplan Mobiliteit 2030 de Mobiliteitsalliantie steeds meer een verlengstuk werd van het ministerie van I&W. Door deze ontwikkeling raakten de contextuele en de organisatorische factoren met elkaar vermengd. De Mobiliteitsalliantie oefende niet slechts meer invloed uit op de contextuele factoren, maar ging er deel van uitmaken door haar nauwe samenwerking met het ministerie van I&W.

De status quo van de Mobiliteitsalliantie in 2021 is dat slechts dertien partners (waarvan zeven coördinerend) dagelijks actief zijn in de Mobiliteitsalliantie. De overige partners leveren geen actieve bijdrage. De facto is in de praktijk simpelweg sprake van een kleine lobbycoalitie, waar een paar partners het werk verzetten en de overige plaatsen slechts formeel zijn aangesloten bij de Mobiliteitsalliantie. Hulpmiddelen blijken er voldoende aanwezig te zijn en de lobbycoalitie is eveneens in staat om inside en outside lobbystrategieën in te zetten. Tot slot ontbreekt het aan consensus over doelen en een gemeenschappelijke boodschap, omdat deze onvoldoende helder zijn. Diverse respondenten hebben te kennen gegeven dat zij het Deltaplan Mobiliteit 2030 meer beschouwen als een compromis.

Kortom, vanwege het feit dat in de running fase de Mobiliteitsalliantie een formele organisatie is geworden met veel trekken van een issuenetwerk in plaats van louter een lobbycoalitie, sluiten de contextuele en organisatorische factoren slecht op elkaar aan. Sterker nog, ze zijn moeilijk om afzonderlijk te analyseren, doordat ze verweven in elkaar zijn geraakt. Dit heeft eveneens effect op de lage mate van meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie tijdens de running fase (2017-2021). Tot slot is de verwachting – naarmate de lobbycoalitie beter in staat is om de contextuele factoren en organisatorische factoren zo goed als mogelijk op elkaar aan te laten sluiten de meerwaarde (proceselement en inhoudelijk element) van een lobbycoalitie wordt vergroot – aangenomen. Er is namelijk sprake van het slecht aansluiten van contextuele en organisatorische factoren en de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie is laag.

## **8.1 Samen uit en samen thuis?**

Positief nieuws! Formeel is bij de Mobiliteitsalliantie sprake van samen uit en samen thuis. Tot op heden heeft geen enkele partner het samenwerkingsverband verlaten en is zij niet negatief in de publiciteit gekomen. Informeel daarentegen is het opvallend dat slechts een klein gedeelte van de partners daadwerkelijk actief is en het overige gedeelte niet. Sterker nog, diverse partners hebben zich in de praktijk teruggetrokken. Dit is geen positieve ontwikkeling en kan in het ergste geval leiden tot een afbreukrisico van de Mobiliteitsalliantie, omdat dit betalende partners zijn die bij gebrek aan waar voor hun geld, de Mobiliteitsalliantie kunnen verlaten. Een evaluatie komt dan ook van pas om te onderzoeken wat de Mobiliteitsalliantie heeft bereikt en hoe de Mobiliteitsalliantie in de toekomst de meerwaarde kan vergroten.

## 8.2 Beperkingen van dit onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In een onderzoek van Timmermans (2018) naar regeerakkoorden, komt naar voren dat door het aankaarten van breed maatschappelijke thema's de kans wordt vergroot dat bijbehorende issues worden verankerd in regeerakkoorden. Het verbreden van lobbycoalities – samenwerking tussen onder meer bedrijven, ngo's en overheden – wordt daarom beschouwd als mogelijkheid om rond deze thema's, bijbehorende issues succesvol op de politieke agenda te plaatsen. In 2017 was de toenmalige status quo dat dit te weinig gebeurde. Dit is te beschouwen als een verloren kans, aangezien coalitievorming mogelijkheden biedt om de agenda van het kabinet in hogere mate te laten corresponderen met de issues die belangenorganisaties naar voren brengen. Maar komen deze onderzoeksbevindingen overeen met de onderzoeksuitkomsten van dit onderzoek?

De resultaten van dit onderzoek in ogenschouw nemend – over het verklaren van de meerwaarde van de Mobiliteitsalliantie als heterogeen samengestelde formele coalitie – tonen aan dat collectief opereren tot meerwaarde leidt. Het punt is echter dat naarmate de bestaansduur van de Mobiliteitsalliantie langer wordt er onvoldoende wordt geanticipeerd op noodzakelijke veranderingen in organisatorische (interne) elementen. Hierdoor lijken de samenwerkende partners van elkaar te vervreemden, met als voorbeeld dat minder partners actief zijn en meer geneigd zijn om zelfstandig in plaats van collectief te opereren.

Dit onderzoek is wegens gebrek aan beperkte tijd en wetenschappelijke literatuur niet specifiek ingegaan op de vraag of en onder welke omstandigheden de kwaliteit van onderlinge samenwerking binnen een lobbycoalitie onder druk staat, en wat hiervan de gevolgen zijn voor de meerwaarde van een heterogeen samengestelde formele coalitie. Voor vervolgonderzoek is het daarom nuttig om dieper in te gaan op de vraag wanneer en onder welke omstandigheden de kwaliteit van onderlinge samenwerking tussen partners van een heterogeen samengestelde formele coalitie stagneert, met als vervolgvraag hoe dit zoveel mogelijk beperkt kan worden. Ligt dit bijvoorbeeld louter aan het in elkaar verweven raken van contextuele factoren en organisatorische factoren – de functie van een lobbycoalitie transformeert van agendavormend naar oplossingsgericht – naarmate de lobbycoalitie langer bestaat of liggen er andere verklaringen hieraan ten grondslag? Daarnaast is het in het doen van vervolgonderzoek van belang – indien hier sprake van is – om in hogere mate partners te interviewen die weinig actief zijn in een lobbycoalitie. Dit onderzoek heeft daar helaas onvoldoende de nadruk op gelegd, vanwege het feit deze partners slecht of niet bereikbaar waren. Om de validiteit en betrouwbaarheid van toekomstig onderzoek te vergroten is het daarom aan te raden om een meer representatieve indeling te maken van niet actieve partners en actieve partners van een heterogeen samengestelde formele coalitie. Hierdoor wordt duidelijker wat de gevolgen zijn voor de meerwaarde van een lobbycoalitie als circa de helft van de partners inactief is.

## 9. Literatuurlijst

AD. (2019, 12 juni). Minister van Nieuwenhuizen: kilometerheffing uit den boze. AD.nl. Geraadpleegd op 5 november 2021, van <https://www.ad.nl/politiek/minister-van-nieuwenhuizen-kilometerheffing-uit-den-boze~a77566df/>

Alliantie Nederland Rookvrij. (n.d.). Alliantie Nederland Rookvrij en Team:Fit samen aan de slag voor een gezondere sportomgeving. Rookvrije Generatie. Geraadpleegd op 1 december 2021, van <https://rookvrijegeneratie.nl/nieuws/alliantie-nederland-rookvrij-en-teamfit-samen-aan-slag-gezondere-sportomgeving/>

Anders Reizen. (2021, 30 november). Home. Geraadpleegd op 1 oktober 2021, van <https://www.andersreizen.nu/>

Baas, T. (2016, 13 september). “Mobiliteitsakkoord voor groener en efficiënter vervoer”. BNR. Geraadpleegd op 1 oktober 2021, van <https://www.bnr.nl/nieuws/mobiliteit/10310634/mobiliteitsakkoord-voor-groener-en-efficienter-vervoer>

Baumgartner, F. R., & Leech, B. L. (2001). Interest Niches and Policy Bandwagons: Patterns of Interest Group Involvement in National Politics. *The Journal of Politics*, 63(4), 1191–1213. <https://doi.org/10.1111/0022-3816.00106>

Bovens, M. ‘t Hart, P. & Peters, B.G. (eds) (2001), *Success and Failure in Public Governance: A Comparative Analysis*. Cheltenham: Edward Elgar.

Baumgartner, F. R., Berry, J. M., Hojnacki, M., Leech, B. L., & Kimball, D. C. (2009). *Lobbying and Policy Change. Lobbying and Policy Change: Who Wins, Who Loses, and Why*. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226039466.001.0001>

Beyers, J., & Braun, C. (2014). Ties that Count. Explaining interest group access to policy makers. *Journal of Public Policy*, 43(1), 93–121.

Beyers, J., & Braun, C. (2013). Ties that count: explaining interest group access to policymakers. *Journal of Public Policy*, 34(1), 93–121. <https://doi.org/10.1017/s0143814x13000263>

Beyers, J. (2004). Voice and Access. *European Union Politics*, 5(2), 211–240. <https://doi.org/10.1177/1465116504042442>

Birkland, T. A. (2019). *An Introduction to the Policy Process* (3de editie). Taylor & Francis.

- Bouma, J. (2019, 26 maart). Antirookclub zet longartsen buiten de deur. Trouw. Geraadpleegd op 5 oktober 2021, van <https://www.trouw.nl/nieuws/antirookclub-zet-longartsen-buiten-de-deur~b7a9309e/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F>
- Bouma, J. (2020, 8 januari). Artsenblad stapt uit Alliantie Nederland Rookvrij: ‘alliantie heeft te weinig ambitie’. Trouw. Geraadpleegd op 5 oktober 2021, van <https://www.trouw.nl/binnenland/artsenblad-stapt-uit-alliantie-nederland-rookvrij-alliantie-heeft-te-weinig-ambitie~b463948b/>
- Bureau Woordvoering Kabinetsformatie. (2021, 15 december). Coalitieakkoord “Omzien naar elkaar, “Vooruit”kijken naar de toekomst”. Publicatie | Kabinetsformatie. Geraadpleegd op 16 december 2021, van <https://www.kabinetsformatie2021.nl/documenten/publicaties/2021/12/15/coalitieakkoord-omzien-naar-elkaar-‘Vooruit’kijken-naar-de-toekomst>
- Carpenter, D., Esterling, K., & Lazer, D. (2003). The Strength of Strong Ties. *Rationality and Society*, 15(4), 411–440. <https://doi.org/10.1177/1043463103154001>
- Denzin, N. (1978) *Sociological Methods: A Sourcebook*. NY:McGraw-Hill.
- Dür, A., & Mateo, G. (2013). Gaining access or going public? Interest group strategies in five European countries. *European Journal of Political Research*, 52(5), 660–686. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12012>
- Dür, A., Bernhagen, P., & Marshall, D. (2015). Interest Group Success in the European Union. *Comparative Political Studies*, 48(8), 951–983. <https://doi.org/10.1177/0010414014565890>
- Duursma, M., & Verlaan, J. (2017, 26 mei). ‘We waren veel en veel te duur, om je dood te schamen’. NRC. Geraadpleegd op 15 oktober, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/05/26/we-waren-veel-en-veel-te-duur-om-je-dood-te-schamen-10275889-a1560594>
- Duursma, M. (2016, 14 december). Rijk en vervoerders willen ander openbaar vervoer. NRC. Geraadpleegd op 01 november 2021, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/12/14/rijk-en-vervoerders-willen-ander-openbaar-vervoer-5794730-a1536691>
- Epstein, L., & Segal, J. A. (2000). Measuring Issue Salience. *American Journal of Political Science*, 44(1), 66. <https://doi.org/10.2307/2669293>
- Halpin, D. (2011). Explaining Policy Bandwagons: Organized Interest Mobilization and Cascades of Attention. *Governance*, 24(2), 205–230. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2011.01522.x>

Heaney, M. T., & Lorenz, G. M. (2013). Coalition portfolios and interest group influence over the policy process. *Interest Groups & Advocacy*, 2(3), 251–277. <https://doi.org/10.1057/iga.2013.7>

Junk, W. M. (2019). When Diversity Works: The Effects of Coalition Composition on the Success of Lobbying Coalitions. *American Journal of Political Science*, 63(3), 660–674. <https://doi.org/10.1111/ajps.12437>

Junk, W. M., & Rasmussen, A. (2018). Framing by the Flock: Collective Issue Definition and Advocacy Success. *Comparative Political Studies*, 52(4), 483–513. <https://doi.org/10.1177/0010414018784044>

Klüver, H. (2013). Lobbying as a collective enterprise: winners and losers of policy formulation in the European Union. *Journal of European Public Policy*, 20(1), 59–76. <https://doi.org/10.1080/13501763.2012.699661>

Klüver, H., Braun, C., & Beyers, J. (2015). Legislative lobbying in context: towards a conceptual framework of interest group lobbying in the European Union. *Journal of European Public Policy*, 22(4), 447–461. <https://doi.org/10.1080/13501763.2015.1008792>

Leech, B. L. (2000). *Outside Lobbying: Public Opinion and Interest Group Strategies*. Ken Kollman. *The Journal of Politics*, 62(3), 943–945. <https://doi.org/10.1086/jop.62.3.2647979>

Levine, S., & White, P. E. (1961). Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5(4), 583. <https://doi.org/10.2307/2390622>

Logistieke Alliantie – Handel en Logistiek versterken economisch herstel. (n.d.). Logistieke Alliantie. Geraadpleegd op 1 oktober 2021, van <https://logistiekealliantie.nl/>

Luyendijk, J. (2015). *Je hebt het niet van mij maar. . . . een maand aan het Binnenhof* (Druk 1 ed.). Podium B.V. Uitgeverij.

Mahoney, C. (2007). Networking vs. allying: the decision of interest groups to join coalitions in the US and the EU. *Journal of European Public Policy*, 14(3), 366–383. <https://doi.org/10.1080/13501760701243764>

Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. Abingdon, Verenigd Koninkrijk: Routledge.

Lowery, D., & Marchetti, K. (2012). *You don't know Jack: Principals, agents and lobbying*. Interest

Groups & Advocacy, 1(2), 139–170. <https://doi.org/10.1057/iga.2012.15>

MAAS-Lab. (2021, 17 maart). MaaS-Lab • Koninklijk Nederlands Vervoer. Geraadpleegd op 15 november 2021, van <https://www.knv.nl/het-maas-lab/>

Mahoney, C. (2008). Brussels Versus the Beltway (illustrated edition). Amsterdam University Press.

Mahoney, C. & Baumgartner, F. R. (2004). The determinants and effects of interest-group coalition behaviors. Artikel is gepresenteerd tijdens de jaarlijkse meeting van de American Political Science Association. September 2004, Chicago, Illinois. Geraadpleegd op 10 september 2021, van [https://fbaum.unc.edu/papers/Mahoney\\_Baumgartner\\_APSA\\_2004\\_Coalitions.pdf](https://fbaum.unc.edu/papers/Mahoney_Baumgartner_APSA_2004_Coalitions.pdf)

Ministerie van Algemene Zaken. (2017, 12 oktober). Regeerakkoord “Bruggen slaan”. Rapport | Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 1 oktober 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2012/10/29/regeerakkoord>

Ministerie van Algemene Zaken. (2018, 31 mei). Regeerakkoord 2017: “Vertrouwen in de toekomst”. Publicatie | Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 1 oktober 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2017/10/10/regeerakkoord-2017-vertrouwen-in-de-toekomst>

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2020, 10 januari). Sectortafel Mobiliteit. Organisatie van de uitvoering van het Klimaatakkoord | Klimaatakkoord. Geraadpleegd op 10 november 2021, van <https://www.klimaatakkoord.nl/organisatie/sectortafels/mobiliteit>

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2018, 18 maart). Het Akkoord. Klimaatakkoord. Geraadpleegd op 7 november 2021, van <https://www.klimaatakkoord.nl/klimaatakkoord>

Mobiliteitsalliantie. (n.d.). Actualiteit. Geraadpleegd op 10 november 2021, van <https://mobiliteitsalliantie.nl/berichten/>

Mobiliteitsalliantie. (2020, 15 juni). Deltaplan. Geraadpleegd op 6 mei 2021, van <https://mobiliteitsalliantie.nl/deltaplan/>

Mobiliteitsalliantie. (2017, 3 maart). Breidt uit met nieuwe partijen. Geraadpleegd op 10 november 2021, van <https://mobiliteitsalliantie.nl/mobiliteitsalliantie-breidt-uit/>

Mobiliteitsalliantie. (2016, 16 december). Nieuwe mobiliteitsalliantie van start. Geraadpleegd op 11 oktober 2021, van <https://mobiliteitsalliantie.nl/nieuwe-mobiliteitsalliantie-auto-tweewielers->

Mulford, Charles L., & David L. Rogers. 1982. Definitions and Models. In *Interorganizational Coordination: Theory, Research, and Implementation*, edited by David L. Rogers & David A. Whetten, 9–31. Ames: Iowa State University Press.

Nicolai, F. (2016, 21 december). Voorstanders tol slaan de handen ineen. *Nieuwsblad Transport*. Geraadpleegd op 4 december 2021, van <https://www.nt.nl/wp-content/uploads/2016/12/16151.pdf>

Nelson, D., & Yackee, S. W. (2012). Lobbying Coalitions and Government Policy Change: An Analysis of Federal Agency Rulemaking. *The Journal of Politics*, 74(2), 339–353.

<https://doi.org/10.1017/s0022381611001599>

*Nieuwsblad Transport*. (2017, 3 mei). Jaarlijks miljard meer, svp; Kabinetsformatie; Mobiliteitsalliantie wil binnen een jaar afpraken met het volgende kabinet. *Nieuwsblad Transport*. Geraadpleegd op 01 oktober 2021, via LexisUni Universiteit Leiden.

OV-NL. (2020, 12 januari). Home. Geraadpleegd op 1 oktober 2021, van <https://www.ov-nl.nl/>

Pijnenburg, B. (1998). EU lobbying by ad hoc coalitions: an exploratory case study. *Journal of European Public Policy*, 5(2), 303–321. <https://doi.org/10.1080/135017698344009>

Robson, C., & McCartan, K. (2015). *Real World Research* (4th Edition). Wiley.

Rohmensen, M. V. D. W. E. G. J. (2019, 12 juni). Deltaplan moet vastlopend verkeer voorkomen en dat slimme vervoer kost 3 miljard euro per jaar. *Trouw*. Geraadpleegd op 10 oktober 2021, van <https://www.trouw.nl/nieuws/deltaplan-moet-vastlopend-verkeer-voorkomen-en-dat-slimme-vervoer-kost-3-miljard-euro-per-jaar~bcbe8c74/>

Salisbury, R. H., Heinz, J. P., Laumann, E. O., & Nelson, R. L. (1987). Who Works with Whom? Interest Group Alliances and Opposition. *American Political Science Review*, 81(4), 1217–1234. <https://doi.org/10.2307/1962586>

Seuren, E. (2016, 18 juni). Nieuwe brede mobiliteitsalliantie. Over GVB. Geraadpleegd op 7 november 2021, van <https://over.gvb.nl/nieuws/nieuwe-brede-mobiliteitsalliantie/>

Timmermans, A., Coops, R., Van Keep, S., De Lange, R., Van Venetië, E., Van Keep, S., De Lange, R., & Van Venetië, E. (2019). *Public affairs in maatschappelijk perspectief : professionals tussen wetenschap en praktijk*. Wolters Kluwer.

Timmermans, A. (2018). Het regeerakkoord als politieke agenda. Lessen voor public affairs. Universiteit Leiden.

Timmermans, A. (2017). Making and Managing Lobbying Coalitions. *The SAGE Handbook of International Corporate and Public Affairs*, 565–580. <https://doi.org/10.4135/9781473947391.n32>

Timmermans, A. (2014). On speaking terms. *Public affairs en de dialoog tussen wetenschap en praktijk*. Universiteit Leiden.

Termaat, G. (2021, 11 november). ANWB-baas Marga de Jager: “Elektrisch rijden is straks voor iedereen bereikbaar”. *Dagblad van het Noorden*. Geraadpleegd op 21 november 2021, van <https://dvh.nl/economie/ANWB-baas-Marga-de-Jager-Elektrisch-rijden-is-straks-voor-iedereen-bereikbaar-27153600.html>

Van Boxtel, R. (2017, 30 maart). Investeer één miljard extra in mobiliteit. *de Volkskrant*. Geraadpleegd op 10 oktober 2021, van <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/investeer-1-miljard-extra-in-mobiliteit~b72c96ca/>

Van der Aa, E. (2019, 12 november). Drukke op wegen en spoor gaan komende jaren toenemen. *Het Parool*. Geraadpleegd op 30 november 2021, van <https://www.parool.nl/nederland/drukke-op-wegen-en-spoor-gaan-komende-jaren-toenemen~ba58ba60/>

Van Lieshout, M. (2019, 29 januari). Files en klimaat doen debat over rekeningrijden omslaan. *de Volkskrant*. Geraadpleegd op 30 oktober 2021, van <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/files-en-klimaat-doen-debat-over-rekeningrijden-omslaan~b5f0ebbe/>

Van Thiel, S., & Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek*. Coutinho.

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* (6de editie). Boom Lemma.

Wagemans, M. (2021, 22 oktober). “Autobelastingen en accijnzen moeten gericht zijn op verbruik”. *WNL*. Geraadpleegd op 05 oktober 2021, van <https://wnl.tv/2021/10/22/bovag-autobelastingen-moeten-gericht-zijn-op-verbruik-in-plaats-van-bezit/>

WOLL, C. (2007). Leading the Dance? Power and Political Resources of Business Lobbyists. *Journal of Public Policy*, 27(1), 57–78. <https://doi.org/10.1017/s0143814x07000633>

Zwetsloot, R. (2019, 20 juni). Zorg voor spreiding van al dat verkeer. *Trouw*. Geraadpleegd op 10 oktober 2021, van <https://www.trouw.nl/opinie/zorg-voor-spreiding-van-al-dat-verkeer~b94bc4ff/>

## Bijlage 1: overzicht van de respondenten

<b>Respondent:</b>	<b>Coördinerende partij of niet coördinerende partij:</b>	<b>Datum interview:</b>
1	Coördinerende partij	1 april 2021
2	Coördinerende partij	16 maart 2021
3	Coördinerende partij	8 april 2021
4	Coördinerende partij	12 maart 2021
5	Coördinerende partij	18 februari 2021
6	Niet coördinerend partij	25 maart 2021
7	Niet coördinerend partij	9 maart 2021
8	Niet coördinerend partij	16 maart 2021
9	Niet coördinerend partij	9 maart 2021

- Namen van de belangenorganisaties staan niet vermeld in verband met AVG – op aanvraag beschikbaar.

## Bijlage 2: codeboom

<b>Vorming lobbycoalitie</b>	Issuunetwerk	1.verleden issuenetwerk
		2. weergave issuenetwerk
		3. reden ontstaan lobbycoalitie
<b>Type lobbycoalitie</b>	Heterogeen	
	Homogeen	
	Formeel	
	Informeel	
<b>Meerwaarde lobbycoalitie</b>	Proceselementen	1.commitment doelen 2. gemeenschappelijke boodschap 3. langdurig bestaan
	Inhoudelijk element	1. behalen van doelen
<b>Contextuele factoren</b> 1. Vorming lobbycoalitie 2. Runnen lobbycoalitie	Issue complexiteit	1. ingewikkeldheid beleid
	Mate conflict issue	2. over aanpak, doel en oplossing
	Issue salience	3. mate van media-aandacht
<b>Organisatorische factoren</b> 1. Vorming lobbycoalitie 2. Runnen lobbycoalitie	Samenstelling	1. grootte 2. samenwerkingsvorm 3. diversiteit partners 4.regels
	Hulpmiddelen	1. informatie en kennis 2. toegang beleidsmakers en politici, 3. fiscale middelen 4. bestuurlijke bevoegdheden 5. toegang media 6. imago 7. maatschappelijke steun
	Lobbystrategieën	1. inside strategieën 2.outside strategieën
	Consensus doelen en boodschap	1.overeenstemming doelen 2. gemeenschappelijke boodschap

## Bijlage 3: vragenlijst interviews

- Naam
- Organisatie:
- Datum:

### **Introductie**

- Voorstellen;
- Informatie geven over de scriptie;
- Informatie geven over de vragen en bijbehorende thema's;
- Tijdsbestek en permissie opname gesprek;
- Zorgvuldig omgaan met data.

### **Issues**

- Kunt u meer vertellen over uw functie en uw rol binnen uw eigen organisatie en de Mobiliteitsalliantie?
- Hoeveel tijd investeert u maandelijks in de Mobiliteitsalliantie?
- Wat verstaat u onder public affairs?
- Is er in uw optiek een verschil tussen public affairs voering op organisatieniveau en public affairs voering op netwerkniveau (Mobiliteitsalliantie)?
- Aan welke onderwerpen (issues) is er binnen de Mobiliteitsalliantie tussen 2016 en 2021 voornamelijk aandacht besteed? Waarom juist aan deze onderwerpen?
- Hoe wordt public affairs binnen de Mobiliteitsalliantie vormgegeven? Kunt u aangeven in welke mate er sprake is van directe- en indirecte lobbystrategieën?
- Is de werkwijze van de Mobiliteitsalliantie (formele coalitie) vergelijkbaar met werken in informele coalities? Kunt u dit nader toelichten?

### **Samenstelling en hulpmiddelen**

- Hoe ervaart u het contact tussen de partners binnen de Mobiliteitsalliantie en hoe vindt besluitvorming plaats?
- Is er binnen de Mobiliteitsalliantie sprake van interne coördinatie? Zo ja, is dit informeel, formeel of gemixt vormgegeven?
- Is er binnen de Mobiliteitsalliantie sprake van externe coördinatie? Zo ja, hoe wordt hier uitvoering aan gegeven?
- In welke mate is men afhankelijk van elkaar in het bereiken van resultaten? (Mate afhankelijkheid partners)
- Is er sprake van een variatie in werklast tussen coördinerende en niet coördinerende partijen? Kunt u dit nader toelichten?
- Wat verstaat u onder onderling vertrouwen binnen de Mobiliteitsalliantie?
- Kunt u meer vertellen over hoe u vertrouwen tussen onderlinge partners ervaart?
- Hoe ervaart u de betrouwbaarheid van de Mobiliteitsalliantie?
- Zijn er onderlinge afspraken gemaakt over hoe met elkaar om te gaan? Zo ja, is dit verwerkt in overeenkomsten? En in welke mate houdt men zich hieraan?
- Is er sprake van onzekerheden binnen de Mobiliteitsalliantie? Zo ja, zou u een andere partner het voordeel van de twijfel geven (benefit of doubt)?
- In welke mate is iedere partner gelijkwaardig met betrekking tot niveau van bekwaamheid?
- Hoe is het (informeel) contact tussen partners?

Hoe ervaart u het toenemend aantal (nieuwe) partners?

- Heeft de toename van partners invloed op de onderlinge verhoudingen?
- Is er sprake geweest van organisatorische veranderingen door toename aan partners?
- Hoe is de verhouding tussen coördinerende en niet coördinerende partners?
- Voelt u zich betrokken bij de besluitvorming?
- Hoe komen de doelen en doelstellingen tot stand? Worden deze gezamenlijk bedacht en vastgesteld?

- Hoe wordt er gewerkt aan het leggen van verbindingen tussen nieuwe of andere partners?
- Is er sprake van het creëren van nieuwe samenwerkingsvormen binnen de Mobiliteitsalliantie? Zo ja, hoe gebeurt dit?
- In welke mate is er sprake van bemiddeling tussen partners?
- Kunt u meer vertellen over relatiemanagement binnen de Mobiliteitsalliantie?
- Ervaart u afhankelijkheid tussen partners bij de uitvoering van taken?
- Bent u voldoende uitgerust in het omgaan met conflicten en monitoren van resultaten?
- In geval van coördinatie worden de collectieve belangen goed behartigd van de partners?
- Kunt u meer vertellen over hoe de Mobiliteitsalliantie wordt gefinancierd? Is elke bijdrage van iedere partner proportioneel?
- Hoe ervaart u de invloed van kosten met betrekking tot coördinatie van de Mobiliteitsalliantie?
- Heeft de financiële bijdrage naar uw mening invloed op gevoel van verantwoordelijkheid?
- Is er sprake van het sluiten van contracten, convenanten met externe partijen?
- Wordt er geld geïnvesteerd in planning, monitoren en evalueren van resultaten en hoe zijn de kosten verdeeld over de partners?

### **Doelen en gezamenlijke boodschap**

- Wat zijn volgens u de doelen van de Mobiliteitsalliantie?
- Is er sprake van doelconsensus?
- Wat is uw functie in het vaststellen van doelen?
- Wat is uw rol om te zorgen dat de doelen worden behaald?
- Is er sprake van een begindoel en in welke mate zijn doelen aan verandering onderhevig geweest?
- Welke eventuele gebeurtenissen hebben geleid tot een ander standpunt/verandering van het doel?
- Hoe ervaart u de resultaten die gezamenlijk zijn bereikt?
- In welke mate denkt u dat de bovenstaande componenten invloed hebben op de gezamenlijke resultaten van de Mobiliteitsalliantie?
- Welk cijfer geeft u de effectiviteit